一辆的日本，什么决定了汽车
[illegible]
[illegible]企业管理：伟大的长度

"[illegible]"
——[illegible]

The Longdai

长尾理论

颠覆全球制造业全面升级

扩容升级版

2.0

[美] 克里斯·安德森 著

中信出版社

COAY Books

目录
Content

- 从邮购分类目录到虚拟购物车(1)
- 从邮购分类目录到虚拟购物车(2)
- 从邮购分类目录到虚拟购物车(3)
- 从邮购分类目录到虚拟购物车(4)
- 从邮购分类目录到虚拟购物车(5)
- 从邮购分类目录到虚拟购物车(6)
- 从邮购分类目录到虚拟购物车(7)
- 从邮购分类目录到虚拟购物车(8)
- 制造它，传播它，帮助我找到它(1)
- 制造它，传播它，帮助我找到它(2)
- 制造它，传播它，帮助我找到它(3)
- 制造它，传播它，帮助我找到它(4)
- 从头部到长尾(1)
- 从头部到长尾(2)
- 从头部到长尾(3)
- 从头部到长尾(4)
- 从头部到长尾(5)
- 从头部到长尾(6)
- 从头部到长尾(7)
- 从头部到长尾(8)
- 从头部到长尾(9)
- 匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(1)
- 匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(2)
- 匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(3)
- 匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(4)
- 匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(5)
- 匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(6)
- 匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(7)
- 匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(8)
- 匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(9)

- 匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(10)
- 匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(11)
- 匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(12)
- 匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(13)
- 匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(14)
- 如何在滞销市场中推销产品(1)
- 如何在滞销市场中推销产品(2)
- 如何在滞销市场中推销产品(3)
- 如何在滞销市场中推销产品(4)
- 如何在滞销市场中推销产品(5)
- 如何在滞销市场中推销产品(6)
- 如何在滞销市场中推销产品(7)
- 明天的长尾(1)
- 明天的长尾(2)
- 明天的长尾(3)
- 明天的长尾(4)

从邮购分类目录到虚拟购物车(1)

专家导读

长尾简史是全书的精华，它揭示了长尾现象是如何从工业资本主义原动力-规模经济与范围经济-的矛盾中产生出来的。西尔斯的例子是精华中的精华。长尾现象虽然是明显的互联网现象，但其商务逻辑本身，却是从工业经济中自然而然“长”出来的。网络只是把酝酿了几十年的供应链革命的诸多要素简单地结合在一起了。

作者回顾了“电子”条件不具备时，长尾“商务”思路的萌芽；以及“电子”条件出现后，对长尾“商务”的本质性提升。从“电子”和“商务”两个环节把握长尾现象。

西尔斯曾经集工业资本主义两大原动力-规模经济与范围经济-之间矛盾于一身，正好骑在两大钱眼正中间骑虎难下：规模经济要求品种越少成本越低，范围经济要求品种越多成本越低。西尔斯经过权衡，将已发展到相当于欧洲国家垄断规模的规模经济业务砍掉，全面转向了互联网经济的前身-范围经济。

西尔斯的实践揭示了经济学没有现成答案的“品种经济性”这一事实（经济学历来认为规模经济而品种不经济）。西尔斯的仓储式和目录式营销，解决的是共用商业设施均摊品种多样化成本，提高多样化选择价值的问题。这种商务思路的伟大意义在于蕴含了后来托夫勒指出的第三次浪潮发展方向-从规模经济（资本专用性条件下，单一品种大规模生产）向范围经济（共享价值网络条件下，实现小批量多品种）的历史转型。

长尾理论解决了钱德勒《规模经济与范围经济-工业资本主义的原动力》中工业化两个最大钱眼之间的矛盾，并指出的矛盾转化的方向。网络时代长尾经济对钱德勒时代的范围经济的突破在于，“砖块和灰泥”超市有一定的规模，但它们仍然摆脱不了货架、围墙、员工、地

点、工时和天气的问题；而互联网可以在固定初始投入条件下，几乎零成本地无限延伸货架，有效降低了多样化选择的物理成本。

虽然目前长尾主要是以一种网络现象显现出来，但其起源要早于亚马逊和易趣，甚至比网络还要早。相反，长尾是一系列商业创新的巅峰，这可以追溯到一个多世纪以前-这些创新主要体现在我们生产、供应、配送和销售商品的方法上。举例来说，让我们回想一下使亚马逊网上购物得以实现的所有非互联网要素：联邦快递、国际标准图书编号、信用卡、关系型数据库以及条形码。

从邮购分类目录到虚拟购物车(2)

这些创新的出现和发展经历了几十年的时间。互联网所发挥的作用就是使企业能够把各种创新融合在一起，增强其实力，拓展其市场范围。换句话说，网络只是使酝酿了几十年的供应链革命的诸多要素简单地结合在一起了。

事实上，长尾和无限货架空间的真正起源要追溯到19世纪末期和全球第一批大型中央仓库出现-那个时候，在从芝加哥开始的美国中西部铁路线枢纽中心附近的工业区中，矗立着一座座巨大的建筑物。在这些巨大建筑物的钢制屋顶下，一层层木质货台上摆放着数不清的货物，当下时兴的大规模生产为大宗采购提供了保证。一个使消费者可无限选择、容易买到所需商品的时代到来了。铁路运输网络把这些五花八门的产品送往各地，改变了美国的经济和文化。

这一切意味着什么呢？第一个向美国消费者展示铁路运输网络意义的人是一个明尼苏达州北红杉地区的铁路代理商，他的名字叫理查德·西尔斯。1886年，一箱手表从芝加哥的一个珠宝商那里被错误地运给了北红杉地区的一个商人，这个商人并不想购买这些手表，于是西尔斯就将这些表全部买下来，然后转售给铁路沿线其他车站的代理商，这项业务让西尔斯获得了丰厚的利润。从此，他开始采购更多的手表，并且开办了一家手表经销公司。

到了1887年，西尔斯就把他的公司搬到了芝加哥，并在《芝加哥每日新闻》（Chicago Daily News）上刊登了一则广告，招聘手表维修人员。（西尔斯认为，完全没有必要把因质量问题而退回来的有缺陷的手表当做废品处理。）埃尔瓦·C·罗巴克加盟他的公司。6年后，这两个合作伙伴成立了西尔斯-罗巴克公司（Sears， Roebuck and Co.），他们采用商品分类目录①的形式销售手表，把手表邮寄到乡村的农民手里，而这些农民过去买东西时常被当地的普通商店和很多中间人索要高价。

从公司的历史来看，西尔斯-罗巴克公司的承诺非常简单：“基于批量采购、铁路系统、邮局，以及后来的乡村免费投递和包裹邮寄，该公司提供一种令人满意的选择，代替了乡村的高价商店”。

始于经营手表的销售模式迅速被用于推销乡村家庭和企业所需要的每一样东西。西尔斯-罗巴克公司把商品分类目录送到农民手里，这些带有浓郁的民间文化和民俗特点的宣传册都是西尔斯自己编写的，而且为了满足顾客的订单需求，公司在芝加哥建起了一座又一座更大的仓库。最后，两个合作伙伴在芝加哥西部投资建造了一个占地40英亩、价值500万美元的邮购工厂和办公大楼。1906年开始营业时，厂房面积超过了300万平方英尺，邮购工厂是当时世界上最大的商用建筑。

从邮购分类目录到虚拟购物车(3)

西尔斯-罗巴克公司开创的仓储方式以及高效的运作流程不亚于一场革命。试想一下，100多年以前，一个居住在堪萨斯大草原深处的农民，需要乘车走好几个小时才能到达最近的一家普通商店，无论是商店里的商品还是汽油的价格都不便宜。然后，某一天，每周的邮件投递给你带来了1897年西尔斯的《邮购分类目录》-一本786页的书，上面列出了世上的所有商品，而且价格都低得让人难以置信。

1897年的邮购分类目录一直都令人惊诧不已，即使是在今天的亚马逊网络购物时代，也不可能有如此多的商品品种。一个电话本大小的小册子上竟然包含了20万种不同的商品信息，所有的文字描述都是用小字号排版的，并附有6000幅平版插图。

这是前10页的内容：67种茶，38种咖啡，29种可可饮料，接下来是几百种不同的调味品、浓缩汁、罐头和干果，再下面是小超市里供应的其他食品。第11页列出的是60多种肥皂，接下来的770页上列出的其他商品更是五花八门，包括药品、枪支（竟然还包括一种68美分的左轮手枪）、服装、童车以及2美元一把的小提琴，真是应有尽有。

对一个乡村家庭来说，这是多么令人兴奋的事情。打开那么一个小小的邮包，可供选择的商品竟然比普通商店里一般存货清单上所列出的商品多出了上千倍。更重要的是，商品分类目录还意味着每一种商品的价格通常会低50%或更多，即使是在扣除了运费之后，价格也同样下降了不少。

西尔斯开发潜在的客户群采用的是“病毒式营销”的一个最早的模式。1905年，西尔斯-罗巴克公司给居住在爱荷华州的最忠实的消费者写信，请他们把公司的24册商品分类目录转寄给朋友或邻居，然后再把收到公司商品分类目录的人的名字寄给西尔斯。如果这些收到商品分类目录的人中有人下了订单，那么作为回报，那些把商品分类目录

转寄给其他人的消费者随后就会收到公司赠送的奖品：一个火炉，一辆自行车或一台缝纫机。

同样，今天的人们对西尔斯曾用来创造了很多奇迹的供应链技术不再感到陌生了：把他们仓库里的存货和供应商的“虚拟仓库”网络结合起来，这些供应商可以直接从他们的生产工厂运送货物，西尔斯甚至为按需生产童车的制造商充当了代理商的角色。

在西尔斯公司自己的仓库里也有惊人的创新之举。出于对低效运输的忧虑，西尔斯公司的管理者建立了一套配送系统，即收到一个订单以后，为其指定一个具体的配送时间。到了指定的时间，必须把订单上的商品放在商品组装间里一个相对应的储藏箱里。到了发货时间，就会有一个由安全带和滑道组成的复杂传送系统把备好的商品从储藏间传送到包装间。

从邮购分类目录到虚拟购物车(4)

这些创新的出现和发展经历了几十年的时间。互联网所发挥的作用就是使企业能够把各种创新融合在一起，增强其实力，拓展其市场范围。换句话说，网络只是使酝酿了几十年的供应链革命的诸多要素简单地结合在一起了。

事实上，长尾和无限货架空间的真正起源要追溯到19世纪末期和全球第一批大型中央仓库出现-那个时候，在从芝加哥开始的美国中西部铁路线枢纽中心附近的工业区中，矗立着一座座巨大的建筑物。在这些巨大建筑物的钢制屋顶下，一层层木质货台上摆放着数不清的货物，当下时兴的大规模生产为大宗采购提供了保证。一个使消费者可无限选择、容易买到所需商品的时代到来了。铁路运输网络把这些五花八门的产品送往各地，改变了美国的经济和文化。

这一切意味着什么呢？第一个向美国消费者展示铁路运输网络意义的人是一个明尼苏达州北红杉地区的铁路代理商，他的名字叫理查德·西尔斯。1886年，一箱手表从芝加哥的一个珠宝商那里被错误地运给了北红杉地区的一个商人，这个商人并不想购买这些手表，于是西尔斯就将这些表全部买下来，然后转售给铁路沿线其他车站的代理商，这项业务让西尔斯获得了丰厚的利润。从此，他开始采购更多的手表，并且开办了一家手表经销公司。

到了1887年，西尔斯就把他的公司搬到了芝加哥，并在《芝加哥每日新闻》（Chicago Daily News）上刊登了一则广告，招聘手表维修人员。（西尔斯认为，完全没有必要把因质量问题而退回来的有缺陷的手表当做废品处理。）埃尔瓦·C·罗巴克加盟他的公司。6年后，这两个合作伙伴成立了西尔斯-罗巴克公司（Sears， Roebuck and Co.），他们采用商品分类目录①的形式销售手表，把手表邮寄到乡村的农民手里，而这些农民过去买东西时常被当地的普通商店和很多中间人索要高价。

从公司的历史来看，西尔斯-罗巴克公司的承诺非常简单：“基于批量采购、铁路系统、邮局，以及后来的乡村免费投递和包裹邮寄，该公司提供一种令人满意的选择，代替了乡村的高价商店”。

始于经营手表的销售模式迅速被用于推销乡村家庭和企业所需要的每一样东西。西尔斯-罗巴克公司把商品分类目录送到农民手里，这些带有浓郁的民间文化和民俗特点的宣传册都是西尔斯自己编写的，而且为了满足顾客的订单需求，公司在芝加哥建起了一座又一座更大的仓库。最后，两个合作伙伴在芝加哥西部投资建造了一个占地40英亩、价值500万美元的邮购工厂和办公大楼。1906年开始营业时，厂房面积超过了300万平方英尺，邮购工厂是当时世界上最大的商用建筑。

从邮购分类目录到虚拟购物车(5)

西尔斯-罗巴克公司开创的仓储方式以及高效的运作流程不亚于一场革命。试想一下，100多年以前，一个居住在堪萨斯大草原深处的农民，需要乘车走好几个小时才能到达最近的一家普通商店，无论是商店里的商品还是汽油的价格都不便宜。然后，某一天，每周的邮件投递给你带来了1897年西尔斯的《邮购分类目录》-一本786页的书，上面列出了世上的所有商品，而且价格都低得让人难以置信。

1897年的邮购分类目录一直都令人惊诧不已，即使是在今天的亚马逊网络购物时代，也不可能有如此多的商品品种。一个电话本大小的小册子上竟然包含了20万种不同的商品信息，所有的文字描述都是用小字号排版的，并附有6000幅平版插图。

这是前10页的内容：67种茶，38种咖啡，29种可可饮料，接下来是几百种不同的调味品、浓缩汁、罐头和干果，再下面是小超市里供应的其他食品。第11页列出的是60多种肥皂，接下来的770页上列出的其他商品更是五花八门，包括药品、枪支（竟然还包括一种68美分的左轮手枪）、服装、童车以及2美元一把的小提琴，真是应有尽有。

对一个乡村家庭来说，这是多么令人兴奋的事情。打开那么一个小小的邮包，可供选择的商品竟然比普通商店里一般存货清单上所列出的商品多出了上千倍。更重要的是，商品分类目录还意味着每一种商品的价格通常会低50%或更多，即使是在扣除了运费之后，价格也同样下降了不少。

西尔斯开发潜在的客户群采用的是“病毒式营销”的一个最早的模式。1905年，西尔斯-罗巴克公司给居住在爱荷华州的最忠实的消费者写信，请他们把公司的24册商品分类目录转寄给朋友或邻居，然后再把收到公司商品分类目录的人的名字寄给西尔斯。如果这些收到商品分类目录的人中有人下了订单，那么作为回报，那些把商品分类目录

转寄给其他人的消费者随后就会收到公司赠送的奖品：一个火炉，一辆自行车或一台缝纫机。

同样，今天的人们对西尔斯曾用来创造了很多奇迹的供应链技术不再感到陌生了：把他们仓库里的存货和供应商的“虚拟仓库”网络结合起来，这些供应商可以直接从他们的生产工厂运送货物，西尔斯甚至为按需生产童车的制造商充当了代理商的角色。

在西尔斯公司自己的仓库里也有惊人的创新之举。出于对低效运输的忧虑，西尔斯公司的管理者建立了一套配送系统，即收到一个订单以后，为其指定一个具体的配送时间。到了指定的时间，必须把订单上的商品放在商品组装间里一个相对应的储藏箱里。到了发货时间，就会有一个由安全带和滑道组成的复杂传送系统把备好的商品从储藏间传送到包装间。

从邮购分类目录到虚拟购物车(6)

这种时间调度系统提高了邮购的效率，使得芝加哥邮购工厂的业务处理能力高达过去的10倍之多。在很短的时间内，该系统便以商业界“第七大奇观”而闻名于世。据说亨利·福特曾经参观过芝加哥邮购工厂，目的就是为了研究其高效的组装线技术。

具有讽刺意味的是，正是福特自己的组装生产线，最终促使西尔斯采取了下一步措施-逐步建立了很多商场。有了物美价廉的汽车和四通八达的现代化道路，西尔斯的农村用户已经不再局限于分类目录购物。与此同时，美国轰轰烈烈的城市化进程开始了，从前居住在农村的消费者纷纷离开家园，涌进城市，进入工厂工作。1900年，美国的农村人口仍然多于城市人口。然而到了1920年，美国的城市人口已经超过了农村人口。

城市消费者更愿意在商店购物，而不喜欢分类目录购物。1925年，西尔斯在芝加哥的邮购工厂开了一家商店，这一尝试立即获得了成功。到了那一年年底，西尔斯又开设了7家零售商店，其中有4家商店就在邮购工厂内。截至1927年年底，西尔斯已经开设27家商店。丰富的选择和低廉的价格吸引着每一个人，西尔斯为邮购业务开发的高效供应链，也让公司在零售店里提供了前所未有的自由选择（这为沃尔玛模式的最终形成奠定了基础）。

无穷无尽的选择令美国消费者着迷，超市以低价位提供了丰富的选择。他们倡导的是规模经济（商店越大，效率就越高），要理解这种观念，你只需对比一下传统零售商店和超市的价格标签。这种观念能持续多久呢?

助长尾巴

食品是下一个有待开发的领域。第一家食品自选超市是金库伦商店（King Kullen store）。金库伦商店位于纽约皇后区，于1930年8月4日正式营业，当时正值大萧条最为严重的时期。与今天的廉价仓储式

商店相比，金库伦商店出售的商品超过1 000种，促进了食品零售业的发展，开创了食品零售业的一个新纪元。就像西尔斯一样，金库伦商店提供了更多种类的商品、更低的价位，满足了消费者一站式购物的需求，同时为客户提供了直接从货架上选择产品的机会。

与以前杂货商时代的那种每日一次的膳食采购不同的是，随着自助购物的推出和商品种类的增加，人们需要把每周一次的食品大采购所买来的东西搬运和储存起来。超市早期的成功秘诀就是超市提供了购物车（首次推出的时间是1937年），后来人们有了小汽车，有了免费的停车场，家里和超市里也都有了冰箱。

从邮购分类目录到虚拟购物车(7)

在记载这一行业的官方历史时，食品市场营销协会是这样描述超市效应的：

超市催生了中产阶级群体。低廉的价格可以让更多家庭节余出大量的资金，用以购买汽车、住房，并满足他们在教育以及其他方面的需求，从而让他们过上更加舒适的生活。随着20世纪50和60年代超市数量的激增，它们在催生美国中产阶级方面发挥了关键性的作用。在超市诞生25周年的庆典上，美国前总统肯尼迪说，“超市低成本、大规模的营销技巧……使我们的生活水平得以大大提高，并为经济增长作出了重大贡献”。

在1958~1988年的冷战期间，大约有50 000名前苏联公民前往美国旅游，大部分旅游者在美国旅游期间都曾去过超市。超市展示了一个自由的市场经济如何为人们提供既丰富而又物美价廉的食品。

1920年，街角杂货店经营的商品种类大约有700种，其中大多数商店的商品种类都很单一，消费者不得不到其他店里再去购买肉类、农产品、烘烤食品、奶制品以及其他物品。而超市则不同，它把所有商品都收集到了同一个屋檐下。更重要的是，商品的种类还在不断地增加：1960年有6?000种，1980年有14 000种，如今商品的种类已经超过了30 000种。

长尾无处不在

从纯粹性的网络零售商，如易趣，到传统零售业的在线销售业务，无限的货架空间优势、大量的信息以及找到人们想要东西的灵活方式-杰夫·贝佐斯早期的愿景-已经被证实和他当初想象的一样具有不可思议的吸引力。现如今，长尾市场几乎是随处可见。

正如Google正在寻找发掘广告长尾的方法一样，微软正将视频游戏的长尾扩展到小而廉价的游戏领域，你可以从微软的Xbox Live网站上下载这些游戏。开放源代码的软件程序，如Linux和Firefox，是编程

天才的长尾，而外包产业则挖掘了劳动力的长尾，与此同时，对于具有各种品位和怪癖的人来说，互联网也成了最长的色情长尾。

还有一些更少见的例子，如微酿啤酒的激增称为“啤酒长尾”（事实上，安海斯-布希公司创立了一个分公司，称为“酒类长尾”，专门销售利基饮料），个性化定制的T恤、鞋子和其他服装的增加称为“时尚长尾”，网络大学的发展称为“教育长尾”。

最后，让我们再来看一下这种理论的应用范围有多广。约翰·罗伯是一位军事分析家，经营着全球游击队网站，他对“国防长尾”所做的分析如下：

除极少数情况外，传统的战争（通过暴力手段改变社会的能力）一直都局限于国家范围之内。国家垄断行使暴力的权力，所以暴力的蔓延是有限度的。但由于以下三方面的影响，国家的这种垄断能力在日益减弱：

从邮购分类目录到虚拟购物车(8)

?

战争工具正在普及。全球化带来的混乱局面给利基战争制造者（例如：有组织的团伙）带来了可乘之机。他们制造利基战争所需要的工具无外乎是几个劳动力，几把裁纸刀和一架飞机（这就是简单的工具与随处可见的经济基础设施结合起来使用的一个例子）。

?

利基战争制造者的危害正在扩大。全球游击队系统具有不可思议的破坏力，能把低成本的袭击转变成重大的经济损失和危害社会安定的事件。

?

口碑传播速度正在加快。新组织可能更容易招募、训练新兵，把他们的信息传递到更广泛的人群当中，并和其他组织（盟友）一起商定、协调他们的行动。

结果是，一条长尾逐渐成形，新的利基战争制造者迅速发展起来，市场对这些利基战争供应者制造暴力后果的需求大大提高。一些重大的理念虽然不是美国政府倡导和支持的，但却已经给诸如基地组织以及与之相似的其他恐怖组织增加了制造恐怖活动的动力。

制造它，传播它，帮助我找到它(1)

专家导读

长尾时代的六个主题，回应的是“大规模定制如何可能”的问题：第一，廉价的生产使尾部（利基）有利可图；第二，显著下降的获取成本（营销成本）使尾部市场供应丰富；第三，需求信息加工使尾部进一步变长；第四，为个性选择提供服务，使热门不再热，冷门（尾部）不再冷；第五，汇总的尾部市场利润不亚于热门市场；第六，长尾现象的形成改变了需求方式。大规模定制的难点在于，将定制成本降低到大规模生产的程度。为此要依靠三种力量：第一个力量是生产工具的普及，实现廉价的生产；第二个力量是普及传播工具，使营销成本显著下降；第三个力量是连接供给与需求，将供求匹配服务做好。力量的来源是分享固定初始投入的信息基础设施。

作者在这里概括了调和“大规模”与“定制”矛盾的生产要点、销售要点和产消结合要点。

我们可以把长尾理论浓缩为简单的一句话：我们的文化和经济重心正在加速转移，从需求曲线头部的少数大热门（主流产品和市场）转向需求曲线尾部的大量利基产品和市场。在一个没有货架空间的限制和其他供应瓶颈的时代，面向特定小群体的产品和服务可以和主流热点具有同样的经济吸引力。

但仅有这一点还不够。新的供给必须有新的需求相伴。否则，长尾会渐渐枯萎。由于长尾不仅要用供给多样性来衡量，还要用加入到长尾中的人来衡量，所以，需求曲线的真正形状只有在消费者们得到了无限选择空间的情况下才会显现出来。唯有所有人购买、使用或以其他方式分享这些新利基产品中，选择空间的大爆炸才会转化为一种经济和文化力量。长尾诞生于上百万个利基产品，但如果这些产品无人问及，长尾是没有意义的。

总的来看，我们可以把所有这些要点归结为长尾时代的6个主题：

1. 在任何市场中，利基产品都远远多于热门产品。而且，随着生产技术变得越来越廉价，越来越普及，利基产品的比重仍在以指数级的速度提高。

2. 获得这些利基产品的成本正在显著下降。数字传播、强大的搜索技术和宽带的渗透力组合成了一种力量，凭借它，在线市场正在改写零售经济学。现在，许多市场已经有能力供应空前丰富的产品。

3. 但仅仅供应更多的品种并不能改变需求，消费者必须有办法找到适合他们的特殊需求和兴趣的利基产品。从自动推荐到产品排名，一系列的工具和技术都能有效地做到这一点。这些“过滤器”可以把需求推向长尾的后端。

4. 一旦有了空前丰富的品种和用来做出选择的过滤器，需求曲线就会扁平化。热门产品和利基产品仍然存在，但热门产品的流行度会相对下降，利基产品的流行度则会相对上升。

制造它，传播它，帮助我找到它(2)

5. 尽管没有一个利基产品能实现大的销量，但由于利基产品数不胜数，它们聚合起来，将共同形成一个可与大热门市场相抗衡的大市场。

6. 当以上几点全部实现，需求曲线的天然形状将会显现出来，不受供给瓶颈、信息匮乏和有限货架空间的扭曲。而且，这种形状受少数大热门的支配程度，远不像我们想象的那样大。相反，它的分布就像人口本身一样分散。

一句话：一条长尾就是没有被经济匮乏滤去真面目的文化。

长尾的出现

上述一切的发生全都少不了扣动一个至关重要的经济扳机：降低获得利基产品的成本。成本为什么会降低？不同市场有不同的答案，但原因通常与长尾的三种强大力量有关：

第一种力量是生产工具的普及。这方面，最好的例子就是个人电脑。电脑可以将打印、电影制作、音乐创作和其他任何事情置于任何人的掌控之中，它的威力意味着“生产者”的队伍已经壮大了上千倍。现在，业余爱好者们能做到短短几年前还只有专业者能做的事，有数百万人有能力制作电影短片、音乐专辑或是将他们的想法发布到全世界-而且有相当多的人确实这么做了。天才并非哪里都有，但已经广布四方：如果你将创造能力赋予足够多的人，精品的出现只是时间问题。

图4-1?力量一：普及生产工具

正因如此，我们的选择空间正在以前所未有的速度膨胀。这会让长尾向右延伸，成倍扩大可选产品的阵营。以音乐为例：新发行专辑的数量在2005年令人震惊地上扬了36%，曲目总数达到了6万（2004年是44?000），这很大程度上可以归因于音乐家们录制和发行自创音乐

的便捷度。同时，世界各地的乐队也将30万首以上的曲子上传至MySpace，进一步延长了那条已经很长的尾巴。

第二种力量就是通过普及传播工具降低消费的成本。尽管每一个人都能参与创作，但如果创作出的内容无人欣赏，一切便毫无意义了。个人电脑把每一个人都变成了生产者或出版者，但把每一个人都变成传播者的是互联网。

最有趣的一面是，这是一种“字节对原子”经济学，奥妙在于花几分钱在线传送内容和花几美元用卡车、仓库和货架送货的不同。不过，即使对有形产品来说，互联网也大大降低了接触消费者的成本。数十年来，沃尔玛投入数十亿美元才建立起了实际上最成熟的供应链，只为以低价格向全世界千千万万的消费者提供品类齐全的商品。今天，任何一个人只需在eBay上开个店，就可以接触到毫不亚于沃尔玛的广阔市场。

图4-2?力量二：普及传播工具

制造它，传播它，帮助我找到它(3)

互联网只是降低了接触更多人的成本，有效地提高了长尾市场的流动性。这种流动性继而带来了更多的消费，有效地抬高了销售曲线，扩大了曲线之下的面积。

第三种力量就是连接供给与需求，将新产品介绍给消费者，推动需求沿曲线向右移动。这种作用的形式多种多样，可能是Google的“群体智慧”搜索引擎，可能是iTunes的好歌推荐，也可能是口头传播效应或消费者的博客。对消费者来说，这意味着寻找非主流内容的“搜索成本”降低了。

在经济学中，搜索成本是指任何妨碍你寻找目标的东西。某些成本是非货币性的，如时间浪费、争论、错误的时机或迷惑之处。其他一些成本则是明码实价的，比如错误的购买，或是因为没有找到更便宜的选择而被迫高价购买。只要你能更容易地找到价格和产品本身都让你满意的产品，你的搜索成本就降低了。

我们在后文中还将细谈这个问题，但现在需要强调一点：其他消费者的行动往往是最有用的指示信号，因为他们的动机与我们最为统一。Netflix和Google便利用了消费者的集体智慧，它们会观察数百万人的行动，然后将这种信息转化为相关的搜索结果或建议。

图4-3?力量三：连接供给与需求

当个别消费者发帖评论或在博客上表达自己的喜恶时，他们也扮演了指导者的角色。由于你能很轻松地获得这类基层参考信息，你在寻找某种新产品的时候就更容易以更快的速度找到让你满意的选择。这会鼓励你走到你熟悉的领域之外去探索一番，经济效果不言而喻：推动需求向利基市场转移。

当消费者们聚在一起相互交流时，还有一件重要的事将会发生：他们都会发现，他们的品位千差万别，根本不像那些铺天盖地袭向他们的营销战役所暗示的那样一致。消费者的兴趣已经多元化，他们正

分散到越来越专项化的不同小圈子，越来越深入地探讨着圈内的主题爱好-当志同道合者们走在一起时，他们必然会这样做。受虚拟或非虚拟企业的鼓励，他们开始共同探索未知的领域，离传统之路越来越远。

正是这些将消费者联结在一起的新技术推动需求从曲线的前端走向了长尾。换句话说，第三种力量进一步扩大了对利基市场的需求，让曲线变得更加扁平，将它的重心从中部推向了右部。

制造它，传播它，帮助我找到它(4)

??*

三种力量中的每一种都代表着新兴长尾市场中的一系列新的机会。生产工具的普及使生产者的队伍急剧壮大；超高效的数字经济学创造了新的市场和新的交流中心；最终，利用群体智慧联络供给与需求的能力带来了崭新的推荐和营销方式，本质上扮演了新时尚领军人的角色。

简单地说，长尾的奥妙尽在下表之中：

表4-1?长尾的奥妙

力?量企?业范?例

1. 生产普及长尾

工具制造者，生产者数字摄像机、桌面音乐和视频编辑软件、博客工具

2. 传播普及长尾

集合器亚马逊、eBay、iTunes、Netflix

3. 供需相连长尾

过滤器Google、博客、Rhapsody的自动推荐、畅销榜

在下面的三章里，我们将详细探讨这些新的商机。

从头部到长尾(1)

专家导读

长尾经济的销售逻辑是：销售成本越低，销量就越大。实现这一点要靠长尾“集合器”，就是能将数不尽的各类产品集合起来，将它们变得易于寻找、唾手可得的公司和服务。一类企业是网上网下结合的混合零售商，产品一般是通过邮件或联邦快递运送的，而效率来自两个方面：第一，用集中化仓储方法降低供应链成本；第二，尽量利用网站的搜索功能和其他信息优势提供无限的产品选择。纯数字集合器企业只需把产品储存在硬盘上，然后通过宽带运送它们。生产、存储和销售成本接近于零，版税只有在产品售出的时候才需支付。这是最高境界的即需即制市场。有形产品的数字目录可以降低销售成本，令商家沿着潜在长尾大大前进一步。剩下的尾巴则全部留给了更有效的纯数字模式。两者都是长尾，但后者可能比前者更长。

这一章是第四章中销售环节结论的进一步展开，普及传播工具，让每一个集合器都可以使销售成本显著下降，降低市场的进入门槛，允许越来越多的产品跨过物理障碍，找到属于自己的顾客群。

1982年，一个名叫理查德·韦瑟福德（Richard Weatherford）的书商敏锐地意识到，新兴的个人电脑完全可以掀起二手书市场的一场革命。全国各地有数千家二手书店，它们的藏书也五花八门，各具特色。实际上，无论你想要哪一本书，市面上都一定有人在卖它，你只是不那么容易找到它。韦瑟福德认为这主要是个信息问题-正是电脑最擅长解决的那种问题，于是他写下了一份商业计划，准备创立一个公司，在网上建立一个旧书经销商数据库。他把公司称为Interloc，也就是Interlocutor（对话者，滑稽剧中的插科打诨者）的简写-这是表达“中间人”之意的一种绝妙方式。

韦瑟福德的眼光超前了20多年，可惜没能找到资助者。但在1991年，他被图书和杂志服务公司法克森（Faxon）召入麾下，肩负起了拯

救BookQuest的重任，而BookQuest一直在尝试的理念正与韦瑟福德不谋而合。这次努力仍然没有成功，因为这种想法仍然超前十几年，但韦瑟福德至少看到了寻求资助的希望。1993年，韦瑟福德终于用筹自于其他书商的5万美元创立了Interloc，那时候，万维网甚至还没有诞生。这时候的Interloc是个封闭式网络，书商们可以通过它搜索其他书商的存货，为自己的顾客们寻找图书。它创造了一种数据标准（直到今天还在使用）和一种允许书商们通过调制解调器传输书目清单的软件。1996年，它拓展到了万维网上。

从头部到长尾(2)

1997年，前工会领袖、麦肯锡公司的顾问及克林顿时期的劳工部长助理马蒂·曼利（Marty Manley）在寻找一本绝版旧书的时候发现了Interloc。他被Interloc的功能深深震撼了，立刻就意识到这样丰富的一个信息库在细分化的图书市场上有多么大的潜力。于是他与韦瑟福德取得了联系，提议将Interloc与一家新公司合并，开始同时为消费者和书商提供服务。该年稍晚些时候，两人聚首伯克利，共同在曼利的家中创建了Alibris。

这里，我们有必要花点时间谈谈二手书市场。在过去的几十年中，二手书市场实际上主要是由两个截然不同的市场组成的。约有2/3的领地被红红火火的教科书生意占据，校园交易是这个市场的核心。剩下的1/3属于12 000家左右散布在全国各地的小二手书商店，是个相对比较沉寂的领域。

二手教材可谓高效市场的一个典范-每一年都有数百万学生先购买、再转卖那些昂贵但却只用一个学期的教材。哪些书有转卖价值取决于核心课程的设置，价格高低取决于校园书店之间的竞争程度，而且市面上的教材每两年就会更新补充一次。

教材出版商们对此倒不太在意，因为教材有转卖价值也意味着他们的新版教材可以卖更高的价格。事实上，这个市场上的经济模式更像是一种租赁而不是买卖交易。一般来讲，书店可以五折买下教材，然后以七五折转手出售。总的来看，“租赁费”大约在教材标价的1/4~1/2之间，具体多少要看学生买的是新书还是二手书。这种机制实在完美，以至于现在的美国二手教材市场已经是个17亿美元的大蛋糕，占高校书店销售总额的16%之多。

但出版商们必须保证二手书不会永远流传下去，否则新书的销路会大受影响。他们的高招就是不断发行新的版本，每次都将页码重新

调整（这样二手书就不能再用了）。正因如此，市场上的旧存货时不时地会被清洗一次。

但非学术二手书市场就没有这样的效率了。典型二手书店的进货渠道相当有限，只能指望当地人出售他们的藏书。结果，这些书店的品种选择表现出相当大的随意性，店主率性而为，购书者只能撞大运，供与求没有任何的针对性可言。对书店的老主顾们来说，这种随意性正是吸引力之一，因为这透着一股探索和意外发现的刺激感。但如果你要寻找某一本特定的书，就算你逛遍整个书店，翻遍每一个书架，你也很有可能一无所获。

用经济学的术语来说，二手教材市场的效率来自于超强的流动性。商品种类相对较少，买家和卖家又多如牛毛，所以你以合适的价格买到中意产品的概率相当大。相比之下，非学术二手书市场的缺陷正在于极差的流动性-商品种类无穷无尽，买家和卖家却数量不足。在产品太多、交易者不足的情况下，你找到合意产品的概率自然很小。正因如此，人们在寻找某种特殊书籍的时候大多都不会考虑二手书店。

从头部到长尾(3)

韦瑟福德却意识到，尽管单个书店的经营模式并没有太大的意义，但若放在一起考虑（将所有书店组合或联结在一起），整个二手书市场的潜力就不可估量了。可想而知，12 000多家书店的藏书总量可以和世界上最好的图书馆抗衡。韦瑟福德就是这么做的。Alibris将各书店的店主们上传的书目全部收编，在使用Alibris数据的在线书商那里，这些二手书的信息就列在新书的旁边。

Alibris向亚马逊和bn.com这样的大网络书商们提供了这个数据库，这些书商将二手书和新书的清单结合在一起，有效地让“绝版”老书复活，提供了除新书之外的另一个价格低廉的新选择。这种模式给二手书市场带来了数百万新顾客，于是二手书店将书目电脑化的积极性更高了，而这种积极性反过来又进一步丰富了Alibris（和它的在线零售伙伴们）的可售品种。这是一个经典的良性循环，二手书销量从此开始突飞猛进地上涨。在多年的销售停滞之后，这个22亿美元的大市场重新开始以两位数的速度增长，而这种进步全部是由一个6亿美元的网上市场贡献的-根据书业研究集团（Book Industry Study Group）的统计，这个新市场的年增长率已经超过了30%。

进入集合器

Alibris就是一个长尾“集合器”，也就是能将数之不尽的各类产品集合起来（通常集合在同一个地方），将它们变得易于寻找、唾手可得的公司或服务。Alibris将上万家二手书店的藏书联为一体，实际上就是用信息的力量在一个原本缺乏流动性的市场中创造了一个流动性市场。在存货和顾客群达到一定的规模后，Alibris释放出了二手书市场的潜在价值。而且，相比自己从零开始地积累这样多的存货，Alibris模式的成本微不足道，因为它将大多数书目集合工作都分派给了各个二手书商-他们都是自行输入和上传产品清单的。

这就是长尾经济的根本逻辑：销售成本越低，销量就越大。在这一点上，集合器印证了长尾的第二大力量-普及传播工具。每一个集合器都可以降低市场的进入门槛，允许越来越多的产品跨过那道障碍，找到属于自己的顾客群。

从头部到长尾(4)

这样的例子不胜枚举，但这里我只能给出其中的几个。Google集合了广告的长尾（中小广告商或依靠广告赚钱的出版商）；Rhapsody和iTunes集合了音乐的长尾；Netflix是电影长尾的集合器；eBay不仅集合了有形产品的长尾，也集合了有形产品经销者的长尾-连想要处理掉多余生日礼物的普通人也包含在内。

集合器的概念也绝非局限于产品销售领域。像Bloglines这类使用RSS标准聚合网上内容“渠道”的软件也是“集合器”，原因很简单-它们能收集和订阅网上内容的长尾，包括不计其数的博客。维基百科全书也是一个集合器，它收集的是知识和知识拥有者的长尾。类似的例子还有很多很多，从理念到人，任何事物都可以被集合。

在本章中，我将把重心放在商业集合器上。商业集合器主要分五大类：

1. 有形产品（如亚马逊、eBay）
2. 数字产品（如iTunes、iFilm）
3. 广告/服务（如Google、Craigslist）
4. 信息（如Google、维基百科全书）
5. 网上社区/用户自创内容（如MySpace、Bloglines）

其中的每一类都有各种不同的形式，上至大公司，下至单个人，谁都可以运行一个商业集合器。如果某一个博客在尽可能地收集有关某个主题（比如说针线活儿）的所有新闻和信息，那么它就是一个集合器，跟雅虎没什么区别！某些集合器力求囊括一整个领域，比如Netflix（电影）或iTunes（音乐）；其他一些则瞄准了特定的细分市场，比如只集合证券交易委员会文件或电子音乐的服务商。

还有许多集合器是跨领域的。亚马逊也集合物理产品（比如电子产品和厨具）和数字产品（比如电子图书和可下载的软件）。Google同时集合信息、广告和数字产品（Google视频）。MySpace，也就是

乐队和其歌迷们的火暴网上空间，既是音乐内容（如免费歌曲）的集合器，也是听歌者的集合器-正因为这样，它还制造出了有关这些乐队的更多内容，比如评论、新闻和其他一些昙花一现的歌迷创意。

从混合到纯数字

让我们首先对比一下第一和第二类网上集合器：有形产品和数字产品。它们都是长尾中的机会，但相比前者来说，后者能沿长尾伸展到更远的地方。

从BestBuy.com的摄像机大全到Netflix的DVD仓库，有形产品的在线零售商们可以供应的产品种类比它们的“砖头和水泥”对手多出数百倍，但说到底，他们毕竟也会受到限制。相比之下，销售数字产品的企业就没有这种限制-比如iTunes上的专辑或歌曲、电视节目，或是Google视频上的业余创作。理论上说，这类企业可以沿着长尾一路延伸到底，把产品种类扩充到无所不包的程度。（服务、用户自创内容和网上社区这另外三类集合器主要是以数字信息为基础的，因此也具有这个特性。）

从头部到长尾(5)

我们把第一类企业称为混合零售商，因为它们是邮购经济学（有形）和网络经济学（数字）的混合体。在这样的经营模式下，产品一般是通过邮件或联邦快递运送的，而效率来自两个方面：第一，用集中化仓储方法降低供应链成本；第二，尽量利用网站的搜索功能和其他信息优势提供无限的产品选择。

以亚马逊的CD销售为例。亚马逊本身列有将近50万种CD，再加上它的诸多第三方“市集”销售商的存货总量，它的CD总数可能接近80万种。这个数字仍在稳步上升，所以在几年之内，亚马逊的CD就将超过100万种。但是，这样丰富的产品目录中仍然存在几方面的限制。

由于CD是有形产品，在它们被卖掉之前，你总要把它们储存在某个地方。所以，亚马逊上所列的每一种CD都存在一定的存货风险。毕竟，一张CD有可能永远也卖不出去。另外，每一次销售都潜含一定的运输成本，所以在现实中，一张CD的价格决不会低于3美元左右。最后一点更重要：一张CD上的歌曲是不可能单独出售的；你要么买下整张CD，要么一首歌也听不到。

显而易见，亚马逊的CD经营模式远胜于一般的唱片店，这就是它的CD品种是后者上百倍之多的原因。亚马逊已经沿长尾前进了很长的距离，但并没有行进到底。根据SNOCAP（一个数字特许权和版权管理服务商，专门追踪研究对等文件交换网的使用状况）的统计，正在网上流传的歌曲至少有900万首。这相当于近100万张唱片-而且这还不包括CD时代之前的大多数音乐，可想而知，这些音乐早晚也将以数字形式重现。另外，世界上还有不计其数的“车库乐队”和“卧室混音师”，他们也在制作和传播音乐，但从未发行过一张CD。若加在一起，这些音乐凑成另外100万张唱片也是不在话下的。所以，不管亚马逊有多少经济上的优势，它实际上只能沿着音乐长尾前进1/4的路程而已。

要想一路走到长尾之末，也就是从最热门的金曲一直走到所有的新老车库乐队，唯一的方式就是彻底抛弃“原子”，将前前后后的所有交易都建立在“字节”的基础上。这恰恰就是我们所说的第二类集合器-纯数字零售商。

在纯数字模式下，每一种产品都只是数据库中的一个条目而已，实际上没有任何存储成本。传输成本只是宽带字节-这种东西可以大批量购买，价格也正迅速降低，而且仅在产品已被订购的情况下才需使用。再者，纯数字零售商可以在两种模式中做出选择：第一是将产品当成独立个体出售（就像99美分下载一曲的iTunes），第二是提供整体服务（就像Rhapsody的无限量音乐订阅）。

从头部到长尾(6)

这些商业数字服务不仅有亚马逊在线CD业务的全部经济优势，还多了一个运输成本的优势：它们可以通过宽带网运送货物，实际上没有成本。这就是零售行业的最高境界-近乎为零的边际生产和销售成本。既然数据库中的一个条目和服务器上几个兆的存储空间其实没有任何成本，这些零售商没理由不去经营所有可以经营的产品。在未来的某一天（当他们解决了像权利清算和合同这样的棘手问题时），它们一定能做到这一点。

这样来看，我们并不能在传统零售商和长尾零售商之间划出一道简单的界限。事实上，这里面存在一种渐进式的过渡：先是纯原子经济学，再是字节和原子的混合，最后是纯字节的理想世界。有形产品的数字目录可以降低销售成本，令商家沿着潜在长尾大大前进一步。剩下的尾巴则全部留给了更有效的纯数字模式。两者都是长尾，但后者可能比前者更长。

图6-1?迈向无限多样性的三个步骤

开拓长尾

现在让我们回到亚马逊的故事，看一看这种渐进式过渡在现实中是如何发生的。亚马逊身兼混合和纯数字两种模式，后者的出现正是因为亚马逊已经开始尝试用新的方法降低成本，进一步沿着长尾向前迈进。

正如我们在前文中所说，亚马逊的第一个革新就是贝佐斯的最初设想：在线商业既可以拥有邮购商家的集中化配送这一基本优势，也可以拥有一家目录零售商的直销优势，而且无须负担印刷和邮递上百万份目录的成本。于是1.0版亚马逊问世了（1994年~1996年前后）。

下一步就是继续降低公司的存货风险，不再毫无必要地为存在自家仓库中的产品付出成本。亚马逊用一个寄售工程做到了这一点。这一次，公司还是从书入手的。这个亚马逊优势（Amazon Advantage）

工程给作者们的建议乍一听就像是个一边倒的霸王交易：支付29.95美元的年费，把你的书送到亚马逊，如果它卖掉了你的书，那么将55%的销售额留给它。一个作者为什么愿意这样做？因为这种方式进一步杜绝了特定订单的迟滞性和不确定性。简言之，它能确保一个作者的书存在库中，轻松可得，而且无须作者低声下气地祈求一个出版商提供这样的服务。

降低成本的第三个步骤就是将虚拟存货模式加以扩展，引入其他大零售商，利用他们与生产商和分销商的现有关系。亚马逊将成熟的电子商务技术提供给了像玩具反斗城（Toys“R”Us）和Target这样的一流零售商，为这些巨人伙伴设立了网上店面，让他们自行处理自己的全部存货。每得到一个新伙伴，亚马逊的实际存货中就会多出上百万种新产品。

从头部到长尾(7)

当然，并不是所有的大零售商都愿意将自己的数字化前景置于亚马逊的掌控之中，那些愿意这样做的零售商也常常要求成为本领域（比如家庭用品或玩具）的独家供应商。尽管这限制了亚马逊的扩展空间，但总的来说，扮演这样一个“租用集合器”的角色使亚马逊享受到了这种服务模式的经济优势，免去了亲自执行交易的麻烦。用你的软件和服务器换取服务费也许是最为有利可图的生意，eBay就是这方面的一个典范。

但事实证明，虚拟存货模式的大发展是一个“向下”而非“向上”的过程：也就是说，亚马逊的合作伙伴并非越来越大，而是越来越小了。1999年，亚马逊开始用它的“市集”（Marketplace）工程为大大小小的所有商家提供服务，就此将店面服务模式拓展到了eBay的领地中。从专营店到个人，任何规模的零售商和分销商都可以把自己的产品列在亚马逊上，与亚马逊自家仓库中的存货没有两样-而且顾客们购买这些产品与购买亚马逊的产品同样轻松。到2004年年末，已经有超过10万个市集卖家加入了亚马逊，而且这些第三方商家的销售额占亚马逊总销售额的比重已经接近40%。

这种虚拟销售模式的兴起令传统存货模式的问题更为突出了。我们知道，一个像Best Buy这样的连锁零售商必须将它的产品（比如摄像机）分配到各个商店中，大致猜出哪里存在需求，需求能有多大。不用说，人和产品必须聚在同一个地方-需求和供给必须在商店的货架旁相遇。但这个零售商不可能总是猜对，至少一定程度上是这样。一旦猜错，供给就会失衡：在某些商店供不应求的同时，另外一些商店却出现了多余存货，既造成产品贬值，又白白挤占宝贵的存货空间。

在亚马逊市集工程的分散化存货方式下，产品仍然摆在全国各地的货架上，但是它们已经被编入统一的目录，列在同一个中心市场-亚马逊的网站。这样一来，只要顾客订购一样产品，持有存货的小商家

就能直接包装和递送产品。像连锁零售商一样，亚马逊也能将集中化的供给和分散化的需求联络在一起，但它的模式还有一个独特之处：商店和顾客无须处于同一个地方。有点讽刺意味的是，这种分离反倒使供给与需求更有可能真正相连了。不管怎么说，就算供求匹配的效率没有提高，亚马逊毕竟不再负担任何成本了-多余存货只会在第三方卖家的货架上慢慢贬值。

随着这一工程的不断进步，亚马逊正在步步为营，眼看就要彻底打破有形货架的专制地位。它不需要猜测哪个地方会存在需求，也不需要猜测这个需求会有多大。市集工程中的全部风险都转嫁给了一个小商家网络，这些小商家会根据自己的经济特征自行决定去经营什么样的产品。（我们将在第九章里更详细地谈谈有形货架的专制问题。）

即需即存

虚拟和分散化存货是沿长尾前进的一种绝妙方式，但彻底摆脱有形存货甚至能让你更上一层楼。迈向这个经济天堂就是亚马逊的下一步行动。它准备创造一种新模式，让所有存货都以字节的形式存在，直到产品运送出门。

从头部到长尾(8)

经营图书有一个大难题：有很多书一年下来也只能卖出一两册而已。对这样的书来说，就连10册的订单（更别说100册或1 000册）也不敢指望。即使一本书在售出之前的存储成本（有可能要存上整整一年）只有1美元，零售商也会问自己这样一个问题：如果这本书只能卖这么几册，我值不值得销售它呢？要想经营一本每年只能卖一册的书，零售商们需要一种经济上可行的高效方式-这就意味着近乎为零的存货成本。

亚马逊的对策就是“即需即印”。在理想化的形式下，一本书在出售之前一直只是数字文件而已。一旦有人订购，激光打印机马上开动，一本新书很快被生产出来，看起来与一般的平装本并无二致。由于字节只有在订单到来的情况下才会转化成原子，成本是与收益完美对应的-或者用最简单的话说，如果一本即需即印的书从来无人问津，那么它的生产和存储成本始终为零。这种模式的潜在效率高得难以估量，也许某一天会让有史以来的所有书籍都能上市销售。如果你是一个书商，这意味着你无须琢磨哪些书值得经营，哪些书不值得经营，因为对即需即印模式来说，犯错误的成本同样为零。

这只是理想形式。在目前，即需即印的方法主要是用来补足存货的：如果存货少了那么几百本，那就再印一次。但随着技术成本的降低，每次印刷的数量正在下降，逐渐向理想形式下的单册印刷靠近。

亚马逊最初的做法是在自己的仓库里放置一些工业打印机，随后，它在2005年中期实现了一大飞跃，收购了顶尖的即需即印企业BookSurge公司。几个月之后，它将同样的方法用于电影业，买下了CustomFlix公司-一个即需即出的DVD制作商。现在的亚马逊可以持有不占用空间也没有任何成本的存货：这些图书和电影在被订购之前只是数据库中的一个文件罢了。

当然，即需即印的概念并不是亚马逊发明的。这早就是图书业的一个梦想，只是一直受制于技术和经济上的限制，直到不久之前还未能实现。令人惊讶的是，印出一本看起来像模像样的平装书并不是问题所在。当你收到亚马逊递给你的一本平装书时，除非你知道区别在哪里（主要在里页插图的复印质量上），你也许说不出这本书究竟是原出版商批量印刷的5万册之一，还是亚马逊某个仓库中的一台激光打印机单独印制的。

尽管即需即印模式的经济优势显而易见，但出版业还远没到普遍转向这种模式的时候。对大批量印刷来说，传统印刷方法的成本还是要低得多。把一部书稿转化成适合即需即印模式的文件仍然成本不菲。而且即需即印模式仅局限于一定型号的纸张，也就是说，如果一本书的纸张大小超出或低于某个特定的标准，那么它就必须重新设计，重定版式。另外，版权问题也不易处理。对一些比较老的书来说，制作即需即印版本需要征得作者的同意。但许多作者不会同意这样做，因为他们担心即需即印模式下的溢价（即需即印图书的价格要高上几美元，因为制作成本比大批量印刷要稍高一点）会影响销量。

从头部到长尾(9)

但即需即印模式的潜力是无穷的，而且这种潜力并不局限于零星印刷的图书。出版商最大的成本就是退货成本-如果书商把卖不掉的书退回，出版商只能遵照行业惯例无条件接受。书商们之所以会超量订货，是因为他们不希望在两次印刷的间隔期内陷入缺货的窘境，而既然供给过剩的成本全部由出版商承担，那么多进几本书没有什么风险。但是，如果书商们知道两次大批量印刷之间的需求可以用小批量的即需即印方式来满足，那么他们或许会愿意根据他们的实际需要来订货，这有可能大大降低出版商的退货成本。

所以，即需即印模式的经济效率不仅有开拓长尾的潜力，也能给“头部”的大热门们带来利益，而赌在大热门上的美元显然要比长尾多得多。不用问，这是一种强大的诱惑，必然会加速各路商家对这种新技术的接受。

存货的消亡

降低成本的终极方法就是完全消灭原子，用字节处理一切。纯数字集合器企业只需把产品储存在硬盘上，然后通过宽带运送它们。生产、存储和销售成本接近于零，版税只有在产品售出的时候才需支付。这是最高境界的即需即制市场：由于产品都是数字的，它们可以根据需求状况克隆和传送无数次-可能是零次，也可能是数十亿次。一个畅销大热门和一个无人问津的大冷门只是数据库中的两个不同条目而已，在新技术和硬盘经济学的时代，两者没有任何区别。

今天，iTunes、Rhapsody和其他一些数字音乐服务商正在为我们上演这样的精彩好戏。但这样的机会绝不是音乐界的专利。掌握过去的有形产品，想办法把它们转化成数字，然后将它们直接传送到你的家中，这就是这个时代的大势所趋。

对视频产品来说，纯数字市场有多种形式，既包括有线电视公司提供的即需即播服务，也包括Google视频一类的网上视频集合器。像

BitTorrent这样的对等文件交换技术是数百个非商业数字视频市场的定海神针，而iTunes正在为它的视频iPod打造一个兴旺的付费视频下载市场。某些视频属于电视内容，已经把这类以网络为基础的数字视频市场变得就像空中的一个TiVo。还有一些集合器提供电影内容，这个市场也许会在某一天击败Netflix的多样性，将所有产品变得瞬间可得（引领这一行动的也许就是Netflix自己）。

曾经储存在卡带和DVD上的视频游戏现在正逐渐转化为字节，可以直接传送到卧室中的游戏主机上。这种变化为各种新老游戏创造了一个新市场，也为新角色、新版本一类的补充性内容创造了一个新市场。任天堂公司正在用它的新一代主机阐释这种理念，这种代号“革命”（Revolution）的主机将向后兼容之前的各代主机，把大多数久违多年的老游戏变成可以选择的长尾内容-或为娱乐，或为怀旧，你只需支付少许费用就可以下载和重温这些游戏。

其他内容也是同样，无论是电脑软件、电子和音频图书，还是网上报纸和杂志。过去，我们只能用纸张或塑料作为载体，不得不处理复杂的仓储和运送问题。现在，它们都迎来了数字版的伙伴和随之而来的数字经济学。两种体验不会完全相同，所以很多人仍然更喜欢纸面版的书籍和杂志。但两者的功能差距正在缩小，而且，数字版本的传播优势是不可抗拒的。

匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(1)

专家导读

80/20法则在长尾市场中已经发生了三种变化：（1）你能提供的产品远比从前要多。（2）由于找到这些产品远比从前要容易（推荐系统和过滤器的功劳），销售额在大热门和小市场之间的分配更加均匀了。（3）由于小市场的经济学与大热门市场相差无几，任何产品都能创造利润，无论流行程度是高是低。长尾鼓励的不是遵循80/20法则，而是拒绝被这个法则统治。就算20%的产品能带来80%的销量，我们也没理由不去经营其他那80%的产品。由于存货成本极低，非热门产品在长尾市场中的利润可能远超过传统的砖头和水泥市场。在长尾市场中，有三种力量可以推动需求从头部移向尾部，从大热门移向小领域。第一种力量就是品类的丰富性。第二种力量是较低的“搜索成本”，这既包括实际的搜索，也包括推荐系统和其他过滤技术。最后一种力量就是样本示范，即试听或试读。

作者在这一章要说明的是长尾经济学与新古典经济学的不同。新古典经济学以稀缺为常态，遵循80/20法则，追逐大规模生产的“短头”；长尾经济学以丰饶为常态，逆80/20法则而动，追求多品种生产的“长尾”。有心人会发现一个规律：前者的收入份额与利润分额呈正相关；而后者不然，可能以相对较低的收入份额获得相对较高的利润份额。换句话说，前者是（大规模生产）成本导向的，后者是（个性化定制）增值导向的。当前者通向价格战时，后者可以回避价格战。

如果用数量-价格维度刻画规模经济，用品种-价格维度刻画范围经济，且将规模经济成本曲线与范围经济成本曲线合成在数量-品种-价格三维空间中，则长尾曲线实际是二者之间的等成本曲线在数量-品种二维底平面的投影。这就是长尾的经济学实质。

这本书到此为止，已经形成了一个自成一体的逻辑循环。剩余的篇章，可以说是对以上逻辑内核的反复渲染、拓展和总结。

在1897年夏天的瑞士，一个名叫帕累托的意大利博学家在他的大学办公室中研究了19世纪英格兰的财富和收入结构。那时候正是马克思时代，财富分配问题悬而未决。帕累托发现，英格兰的财富分配实际上并不公平-大多数财富都落到了少数人的手中。在计算了确切比率之后，他发现大约20%的人口掌握了80%的财富。更重要的是，他还发现其他许多国家和地区的这一比例与英格兰一致。

帕累托由此得出了一个结论：在财富和人口的分配结构上存在一种可预测的数学关系。他把这称为重要少数法则（Law of the Vital Few）。这一规律似乎通行各个时代和各个国家。帕累托是个杰出的经济学家，只可惜解释能力太差，所以有很多人并不明白他的发现有多么重要。他陆续写了许多有关精英阶层的社会学文章，遗憾的是，这些作品在他晚年的时候被墨索里尼的法西斯政府利用了。但不公平分配理论自有它的生命力，现在，帕累托的结论被称为80/20法则。

匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(2)

1949年，哈佛大学的语言学家乔治·齐普夫（George Zipf）在文字应用中发现了一条类似的原理。他观察到，有少数几个词汇经常被用到，许多-甚至大多数词汇都很少用到。这一点并不奇怪，但齐普夫还发现，这种关系是完全可预测的，实际上与帕累托的财富曲线并无两样。用1除以一个词在所有词汇中的应用率排名可以得出一个比例，而这个比例与这个词的应用频率是密切对应的。也就说，第二常用词的应用频率大约是第一常用词的1/2，而第三常用词的应用频率是第一常用词的1/3，以此类推。这被称做“齐普夫法则”（Zipf’s Law）。

齐普夫还发现，从人口统计数字到工业生产过程，其他许许多多的现象也符合这一规律。他在费城的一个横跨20个街区的地区研究了区域内的所有结婚证书，结果发现有70%的夫妇的婚前彼此居住的距离不超过该区域总长度的30%。

自那以来，其他研究者已经将这个法则扩展到了五花八门的所有事情上，比如血浆中的原子或是城市的规模。这些观察结果都符合幂律分布，也就是帕累托最先在财富曲线中观察到的1/x 形态。

从生物学到书籍销量，你实际上可以在任何领域中发现幂律曲线。长尾就是一个幂律曲线，它不会被有限货架空间或可用频道这样的供给瓶颈残忍地截断。由于幂律曲线的值域无限接近但永远不会下降至零，它也被称为“长尾”曲线，这就是本书书名的由来。

只要消费市场存在，幂律曲线就会在3个条件成立的情况下出现：

1. 多样性（有很多不同种类的事物）。

2. 不平等性（某些事物的质量高于其他事物）。

3. 存在某种网络效应，比如声誉或口头传播效应，这些效应容易将质量的差别成倍放大。

换句话说，只要存在不同事物，某些事物优于其他事物，而且像声誉这样的网络效应能进一步推广好事物、压制坏事物，幂律曲线就

会出现。这会造成市场、文化和社会的一种“可预见的不均衡”（如帕累托所说）：成功带来更多成功。不用说，我们的世界有很大一部分是由这些力量塑成的。

供给瓶颈如何扭曲市场

为了认识现实世界中的幂律曲线，让我们来看看好莱坞票房的例子。如果你按一般的方式把票房数据绘制成图，曲线会呈现出熟悉的形状：少数热门大片统治了左侧的高端部分，大批其他影片（用最客气的话来说就是“非热门”）构成了右侧的低端部分。

匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(3)

如果这样画图，所有幂律曲线的样子都差不多。因此调整一下刻度往往是有必要的，这能让不同曲线的区别更明显一些。方法之一就是使用对数刻度，每一个刻度值都是上一个的10倍：10、100、1000，依此类推。里克特（Richter）地震刻度和音量的分贝刻度都是对数刻度的常见例子。

如果在横轴和纵轴都采用对数刻度的情况下绘制幂律曲线（称做“对数-对数曲线图”），你会画出一条向下倾斜的直线。不同市场的直线斜率也不尽相同，但无论你画的是汤料销量图还是上市公司的市值分布图，市场的天然形状都是一条直线。

但在现实世界中，市场的状况往往不是这副样子。事实上，曲线的前端会呈直线状，但接下来就会骤然一泻千里。在好莱坞票房一例中，曲线的形状如下所示：

图8-1?2005年好莱坞票房收入

请注意排名100位左右的影片。票房收入从这里开始急剧下降，直到在500名左右滑至零点附近。事实上，该年度的最低票房纪录是《黑夜时刻》（The Dark Hours）：423美元，这部加拿大恐怖片是一班无名之辈用少得可怜的预算拍出的，但根据看过这部片子的人所说，它实际上一点也不差。

这是为什么？是不是100名左右的电影突然变差了？是不是好莱坞只拍了500部电影？或者，这种让人心惊肉跳的下滑只是一个统计错误？

遗憾的是，以上答案都不对。这不是个统计错误，电影不会在100名左右突然变差（说不定有人会认为越变越好了），好莱坞也不会只拍500部片子就罢手。事实上，单在美国这一个国家，每年就有约13 000部影片在电影节中上映，且不说没有在美国上映的数万部外国影片。

100名之后的电影之所以票房不佳，只是因为它们没有得到电影院的足够支持。换种方式说，美国影院业每年的“承载量”只有100部影片左右。地方电影院的经济法则残酷而又无情。一部电影在孟买很受欢迎是没用的。它在美国的城市也得叫座才行，不管是康涅狄格州的斯坦福德还是其他任何有电影院的城市，因为电影院必须在两个星期的档期内招揽几千个以上的顾客才有钱可赚。通常来说，这需要一笔巨大的宣传预算、一个发行协议，可能还需要一两个大明星-如果你能负担得起的话。

不具备这些条件的片子不会被大连锁影院看上。事实上，这些影院在看不到经济利益的时候就会停止电影的放映。也就是说，它们会简简单单地把曲线截断。当然，电影制作者们不会停止拍摄。我们可以在截点之后画出一条虚构的直线，如果那些非热门影片没有被抛弃，它们的票房就在这条直线上。但在“现实世界”中，这些影片已经在商业主流中消失了。简单地说，它们被截掉了。本应呈长尾状的曲线大致变成了下面这副样子：

图8-2?被截断的需求曲线

匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(4)

我承认，实际情况并不像我画得这样糟糕。如果够幸运，也有那么几部能在圣丹斯电影节上征服观众的好片子可能被大学城中的一两家剧院选中。这些幸运儿最有可能出现在第100名~第500名之间，也就是票房虽低但还没有低到零点的那些片子。剩下的片子（第500名一直到至少第13 000名）呢？很遗憾，它们大多都没有在电影院露脸的机会。如果你在电影院里看不到它们，票房收入自然就无从谈起了。结果可想而知：从图8-2来中看，它们根本就不存在。

它们当然是存在的。只不过在一个以票房数据判断产品优劣的行业中，它们不会出现在需求曲线中。那么这些影片到哪里去了呢？它们大多只在电影节和私人放映场所亮过相。有一些能上电视或DVD-如果制作者们能得到音乐使用权和其他必要许可的话。还有一些可能会在网上免费传播。

这听起来颇为凄凉，但事实上，某些为人耻笑的非影院传播渠道（比如直接转录DVD和互联网）正在变成重要的市场。DVD电视节目绝对是DVD行业中成长最快的领域。网上视频市场尽管刚刚成形，但同样越来越大。随着票房收入的萎缩和DVD销量的攀升，影院已经不再是唯一有价值的营销渠道。

我们原以为曲线的急剧下坠反映了电影需求在一定分界点之后的自然锐减，但实际上这只是传统供应瓶颈的产物。换句话说，只要人们有无限的选择空间，而且很容易就能找到这些选择，你就会发现他们的需求会一直延伸到你想都想不到的小领域中-预告片、卡拉OK、土耳其电视，等等。Netflix便改变了供应小市场影片的经济学，让我们对大众消费者的真正品位有了崭新的认识。

实际上，你能想象到的任何一个市场都是这副样子。在图书业中，巴诺书店发现排在末尾的120万种书只占公司店内销量的1.7%，但在网上（bn.com）销量中却占去了整整10%。PRX公司已经授权建

立了一个庞大的网上公共广播节目库，据它所说，排名后80%的内容已经占据了公司销售额的半壁江山。在印度，当手机铃声的需求驱动力从报纸上的铃声排行榜转向了网上的搜索时，最大的网络门户和铃声供应商之一的rediff.com感受到了巨大的变化。排行榜上的20大热门铃声曾在报纸时代垄断80%的销量，但现在已经下滑至40%，因为今天的用户们可以在一个包含近2万首曲子的网上铃声库中搜索铃声。

某些最具戏剧性的效果都体现在了音乐业中。根据尼尔森音像调查公司的统计，在传统零售业中，新发行的唱片占唱片总销量的比重在2005年是63%，剩下的都是较老的“旧歌翻新”唱片。但在网上，两者比例完全逆转了：新音乐占据了销量的1/3左右，剩下的2/3都留给了老音乐。

匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(5)

80/20法则

帕累托/齐普夫分布最著名的体现之一就是80/20法则。人们常用这个法则来解释20%的产品带来80%的收益，20%的时间里发挥80%的生产力，或是其他任何小比例付出创造大比例成果的现象。

长久以来，80/20法则一直没有被正确地解读，原因有三。首先，确切比例几乎永远不会是80/20。我研究过的大规模市场大多呈现出80/10的比例，甚至可能更低（不到10%的产品带来80%的销量）。

如果你质疑80加10并不等于100，那么你已经发现了80/20法则的第二个令人迷惑的地方。80和20是两种不同事物的比重，因此没有合计为100一说。前者是销量的比重，后者是产品的比重。更糟糕的是，对于如何表达两者之间的关系，或是将哪一个变量定为常量，我们并没有标准的惯例。你可以说一个市场呈现出80/10的形状（10%的产品带来80%的销量），也可以说它的形状是95/20（20%的产品带来95%的销量）。

最后，人们会用这个法则来解释截然不同的现象。80和20的经典定义是产品和收益，但这个法则同样可以应用于产品和利润的关系。

最致命的误解之一就是把80/20法则看成一个指导方针：既然存在80/20的规律，那不妨只经营那20%的产品，用它们来实现大多数销量即可。这种想法源自这样一种认识：80/20法则本质上是对差异化经营的一种鼓励，因为只要你猜对了，少数产品就能对你的企业作出不成比例的巨大贡献。

正因如此，我才把长尾称做80/20法则的灭亡，尽管它绝对谈不上灭亡二字。真正的80/20法则只是承认了帕累托分布的有效性，承认某些东西卖得远比其他东西要好，这在长尾市场和传统市场中都是成立的。

但是，长尾鼓励的不是遵循这个法则，而是拒绝被这个法则统治。就算20%的产品能带来80%的销量，我们也没理由不去经营其他那80%的产品。在长尾市场中，存货成本寥寥无几，完全有条件经营所有的产品，不管实际销量有多大。谁知道一个排在后80%的产品能不能跃入前20%之列（在好的搜索和推荐引擎的帮助下）？

由于传统的“砖头和水泥”零售商们必须负担高昂的存货成本，卖得不好的产品往往没有利润可言。因此，几乎所有的利润都来自那20%的热销品。下图左半部分表明了这一点，这是一个假想传统零售商的理想化结果。

图8-3?80/20法则的演化

但对一个长尾零售商来说，情况就大不相同了。首先，让我们假设它的存货量是传统零售商的10倍，所以在上述理想化结果中，传统零售商的20%热销产品只相当于长尾零售商2%的存货，如上图右半部分的第一个条柱所示。

匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(6)

第二个条柱中的收益数据反映了幂律分布的自然结果。最好的2%的产品仍然占据了不成比例的销售份额，但这里的比例是50%。接下来的8%的产品占据了另外25%的销售额。剩余的90%的产品占据了最后25%的销售额。（尽管这只是个假想的例子，但这些数据与来自Rhapsody和Netflix的实际数据非常相近。）

但长尾经济学的真正闪光点在于第三个条柱：利润。由于存货成本极低，非热门产品在长尾市场中的利润可能远超过传统的砖块和水泥市场。

以DVD为例。下图大致反映了一个沃尔玛一类的传统零售商的DVD经济学：

你可以看到，现在的新DVD生意相当难做。电影公司的DVD要价在17美元~19美元左右，而“大盒子”（big box）零售商们（沃尔玛、BestBuy等）在前一两个星期内只能标价15美元~17美元，平均每盘DVD损失2美元左右。（这还没有考虑管理费用，实际损失更大。）

图8-4?DVD零售经济学

大约一个月之后，DVD批发价（分销商对商店的要价）的下降速度开始快于零售价（商店的标价），销售DVD渐渐变得有利可图了。但几乎有80%的销售额是由发行历史不超过两个月的DVD贡献的，而它们的利润率还不算高。商场为什么要以这么低的价格销售新DVD？原因很简单：至少对大盒子零售商们来说，这些新DVD属于廉价诱饵，全是为了吸引顾客们购买DVD区的其他影片或商场其他区域的产品，这些东西的利润就比较高了。DVD分销商们也鼓励这种做法，他们允许商场退还卖不掉的新DVD，大大降低了零售商们的经营风险。

问题是，尽管这样的策略对产品种类较多的大盒子零售商们来说是有意义的，但它也为其他所有商家设定了一个价格标准，包括百视达这样的DVD专卖店。所以，大盒子零售商们实际上压低了整个行业

的新DVD销售利润，把曲线头部的经济学变得更加严酷了。难怪百视达正在困境中挣扎。

但是，如果你能让需求向长尾深处转移，创造一个不太依赖于新产品的市场，你的利润水平就会飞跃一步。你在上图中已经看到，发行历史越长，销售利润越高。这就是长尾的优势所在-它们有摆放老DVD的货架空间。这也是推荐系统和其他过滤器对长尾市场的重要性所在。聪明的零售商们正在鼓励人们从大热门世界（高采购成本）转向利基世界（低采购成本），完全有能力戏剧性地提高零售业的经济效率。顺便说一句，这就是Netflix的做法：它的新影片采购量往往低于市场所需（尽管缺货和延误也惹恼了一些顾客，制造了不少矛盾），因为这有助于它保持自己的利润水平。

匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(7)

现在我们知道长尾零售商的利润分布为什么比收益分布还要均匀了（见“80/20法则的演化”一图）。长尾产品或许不是销售额的主要贡献者，但由于它们的采购成本通常较低，它们可以创造极高的利润，只要存货成本保持在接近于零的水平。综上所述，我们可以说80/20法则在长尾市场中已经发生了3种变化：

1. 你能提供的产品远比从前要多。

2.

由于找到这些产品远比从前要容易（推荐系统和过滤器的功劳），销售额在大热门和利基产品之间的分配更加均匀了。

3.

由于利基市场的经济学与大热门市场相差无几，任何产品都能创造利润，无论流行程度是高是低。

80/20法则仍然生龙活虎地存在着，但在长尾市场中，它已经失去了它的霸权。

更长的尾意味着更短的头？

在我研究长尾市场的定量方法的时候，我碰到的主要问题之一就是产品多样性对需求曲线整体形状的影响。当集合器收纳了越来越多的产品，将那条长尾越拉越长，头部的少数大热门会怎么样？卖得比从前少？比从前更多？还是与从前一样？

在长尾市场中，有三种力量可以推动需求从头部移向尾部，从大热门移向利基产品。第一种力量就是品种的丰富性。如果你只给人们10种选择，他们只能十里挑一。如果你给他们1 000种东西，需求就不太会集中在前10种东西上了。第二种力量是较低的“搜索成本”，这既包括实际的搜索，也包括推荐系统和其他过滤技术。最后一种力量就是样本示范：对一首歌，你也许可以免费试听30秒；对一本书，你也

许可以在网上试读一部分。这能降低购买风险，鼓励消费者们进一步深入未知世界。

如果要用硬数据把这种效应定量化，我们有几种方法可用。一是比较一下一个品种相对有限的市场和一个品种丰富的市场有什么不同。二是长期追踪某个长尾集合器/零售商，研究一下存货扩充的效果。三是观察一下较低的网上搜索成本的影响，然后与类似的非网上存货来一次同类对比。

麻省理工学院2005年的一项研究在一个女装零售商身上观察到了这种效应-有关亚马逊长尾存货的一些早期研究成果就出自这个研究队伍的领导者埃里克·布赖恩诺夫森（Erik Brynjolfsson）之手。这个女装公司既做目录营销，也做网上零售，而且两个渠道的品类和价格完全一致。不同之处在于，网上渠道有搜索功能，用户可以轻松浏览所有产品和产品的所有细类，而且，顾客们还可以用“根据……排列”过滤器重新整理产品列表。

我们发现，消费者们在网上的购买行为更倾向于长尾产品，就连那些同时使用两个渠道的消费者也是如此。排名后80%的产品占目录销售额的比重是15.7%，但在网上销售额中占了28.8%。如果换个角度，根据前20%的产品来看，目录销售服从84/20法则，网上销售则接近于71/20。

匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(8)

这就是更低的搜索成本对相同存货量的影响。为了衡量不同存货（一组存货比另一组存货大得多）的影响，我们需要对比一下一个货架空间有限的零售商和一个货架空间无限的零售商。在实际操作上，我们要对比的是传统的砖头和水泥商场和销售或出租同类产品的网上商场。我们决定从娱乐业入手，因为这个行业的网上市场足够成熟，可以准确衡量，而且有翔实的数据可用。我们同时观察了音乐和DVD市场的状况。

我们没有把目光锁定在某一个砖头和水泥零售商身上，而是使用了尼尔森的各研究部门整理出的全行业数据-音乐业数据来自尼尔森音像调查公司，电影数据来自尼尔森DVD调查公司。我们拿这些数据与来自Rhapsody和Netflix的数据分别进行了比较。

必须做几项修正才能确保这些比较的合理性。对音乐来说，我们必须想办法比较网下的唱片销量和网上的歌曲销量，而网上销售有很多种形式，既包括个别销售，也包括订阅计划下的流量。对DVD来说，我们要比较的是网下的销售和单碟出租数据和网上的订阅出租数据。尽管具体方法不在本书范围之内，但这里我想说明一点，它们都会大量使用其他数据系列（比如网上的“按曲付费”销售数据）来校准曲线，尽可能地消除系统性偏差。

在修正之后，结果令我们大吃一惊：网上需求曲线要平坦得多。一般的小市场唱片（排名1 000位之后的唱片）在网上的销量大约是网下的两倍。而一般的非热门DVD（还是指1 000名之后）在网上的流行程度更是网下的3倍之多。

我们也可以换一种观察角度-看看大热门产品对网上市场的统治力下降了多少。这里有一组音乐业的数据。对网下的砖头和水泥零售商们来说，排名前1 000位的唱片构成了整个市场的将近80%。（事实上，一个典型的大盒子零售商只会在市面上的CD中选择一小部门，所

以100大热门唱片就可能占据它总销量的90%。）相比之下，同样的1 000大唱片对网上零售商来说只代表着不到1/3的市场。换种方式说，有整整一半的网上市场已经被排名5 000之后的唱片统治了。

提高需求还是转移需求?

长尾究竟是将蛋糕变大了，还是仅仅改变了蛋糕的分配方式？换句话说，当虚拟零售商的无限货架空间令产品种类急剧增多时，人们究竟会去买更多的东西，还是仅仅将兴趣转向不太流行的东西？总的来看，答案与行业有关：广泛兴起的小市场确实给某些行业带来了成长的黄金机遇，但也有些行业并没有这么幸运。

尽管人类的注意力和购买力是有限的，但同样的时间和金钱可以换来更多的东西。有些娱乐形式，比如音乐，对我们的注意力来说是“非排他性”的。也就是说，你可以在消费它们的同时做其他事情。例如，有人认为人们看电视的平均时间之所以会在七八十年代上升，是因为那一代人都是看着电视长大的。他们已经习惯了开着电视的生活，所以当新奇度逐渐消退，电视由一种排他性媒体转变为一种非排他性媒体，于是他们看电视的频率就提高了。

匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(9)

其他一些媒体，比如文字，也许无法加快消费速度，但我们可以通过预先选择来提高消费的效率和满意度。事实上，我们在信息消费上的进步已经相当惊人，凭借充裕的带宽，我们可以轻松地浏览Google的搜索结果，定制我们自己的博客频道。我读到的东西也许不会比从前多，但它们对我更有意义了，因为更好的过滤器（说它们更好，是因为它们对我的个人兴趣的针对性强于那些传统的过滤器-比如报纸编辑）可以帮助我筛选内容。我读到了更有价值的东西，就等于提高了我的实际带宽，某种意义上说，我已经压缩了我的阅读注意力。

但一旦你把可支配收入和时间的匮乏全部考虑在内，某些非排他性媒体就会变成排他性媒体。人们之所以会成日开着电视却不去看它，就是因为这样做没有什么成本。但如果那是付费电视，我打赌它会立刻变成所有目光的焦点。从一个消费者的角度看，这凸显了不限量订阅服务的优势，因为在这样的模式下，你可以毫无风险地沿着长尾探索。如果更多的消费并不会带来更多的成本，你就很有可能更多地消费。

总结一下：人类的注意力比金钱更容易扩散。长尾的主要效果就是将我们的品位转向非主流产品，但只要新发现的东西让我们更加满足，我们就会更多地消费它们。只不过，我们不必为得到这样的特权而付出太多的金钱。

价格该涨还是该落?

常有人问我这样一个问题：长尾对价格有什么影响？沿长尾向后看，产品价格是否应该随着需求的下降而下跌？或者它们应该上涨，因为更有针对性的产品对本领域内的消费者更有吸引力？

答案并非绝对，视产品性质的不同而不同。在这方面，我们可以把市场分为“愿望”市场和“需求”市场，两个市场的价格规律是截然不

同的。

需求市场中的消费者知道他们正在寻找什么，只是这种产品难得一见，只有在某个地方（比如网上）才能找到-比如主题对你很有吸引力的一本非小说类书籍。当你找到了它，你对价格可能不会那么敏感。你在亚马逊的折扣政策上就能明显看出这种效应。这个网上书商给畅销书打3折~4折不等，然后根据图书的流行程度逐渐降低折扣率，到排名在数十万左右的冷门书籍时，折扣率已经接近于0。

匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(10)

相比之下，音乐和其他一些娱乐产品一般属于“愿望”市场。只要价格合适，你就有尝试新产品的愿望，愿意深入长尾探索，因为损失风险会越来越低。正因如此，许多唱片公司已经开始尝试着用折价方法推广一些老歌和不知名的新作。

这种策略的最高形式就是动态可变定价，也就是说，音乐价格会随着流行程度的降低而自动下降。事实上，Google的关键词广告自动拍卖就有这样的效果，eBay的类似拍卖系统也有这样的妙用。需求越大，价格就越高。

在一个真正有效的可变定价市场中，销量的下降趋势应该更缓，需求曲线的整体形状应该更平。但至少对音乐市场来说，采用这样一种模式与单一定价的简单性（比如iTunes的0.99美元固定价格）有所矛盾，而且有可能与无法轻易改变价格的CD零售商们发生令人担忧的“渠道冲突”。随着音乐业的处境越来越艰难，它可能会更加大胆地寻找新的商业模式。那时候，我们会有更好的数据来回答这个问题。

长尾中的“微结构”

幂律分布的基本特征之一就是“分形”性，也就是说，无论你把它放大到什么程度，它看起来仍然是幂律分布。数学家们把这称为“多比例自我相似性”，简单点说，这是指长尾由许多小尾巴组成，每一个尾巴都是一个别有洞天的小世界。

以音乐为例。如果你仔细审视那些数据，你会发现音乐业的那条庞大的幂律曲线实际上只是诸多小幂律曲线的叠加，其中的每一条曲线都代表着一个流派。音乐由数千个小领域微观市场组成，如果这些微型生态系统糅合成一个总排行榜，整个形状看来就像是一条长长的尾巴。但如果你靠近些观察，你会发现每一个利基市场都有它自己的头和尾。

举个例子。我曾经把Rhapsody上的音乐长尾按流派拆分，然后根据平均下载量将所有流派的排名画成散点图（如图8-5所示）。接下来，我进一步分离出了其中的一个流派-非洲-古巴爵士乐，画出了该流派内的流行度排行曲线。

你可以看到，各流派的平均下载量本身也能构成一条长尾，而且每一个流派中都存在一条曲目长尾。整个音乐世界都是如此，它看起来像是一条长长的流行度曲线，但实际上是由曲线中的曲线组合而成的。

从图书到博客，其他市场也是同样。博客搜索公司Technorati的执行官彼得·赫什伯格（Peter Hirshberg）曾提到，Technorati一直在追踪的“主题长尾”正在兴起，像厨艺和子女教育这类主题的流行程度呈现出了幂律特征。“就像用一面棱镜反射白光一样，博客世界中出现了一道光谱，五彩缤纷的各种长尾社区尽在其中。”他说。最有意义的是社区内的排名，不是社区间的排名。

匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(11)

这一点为什么重要？原因有二。其一，这意味着过滤功能往往在一个流派内最为有效，而不是通用于整个市场。其二，这解释了长尾的一个明显的矛盾迷题。幂律曲线之所以呈陡峭下滑状，是因为强大的口头效应反馈环放大了消费者的喜恶倾向，让有名气的东西更有名气，没名气的东西更没名气了。这就是“成功带来更多成功”的道理。在网络理论中，这类积极反馈环很容易创造一种赢家通吃现象，换种方式说，它们就是那种令人恐惧的热门制造机。

更厉害的是，现在的各种过滤器已经把口头传播效应的威力进一步加大了，评论比过去多得多，评论者比过去多得多，被评论的产品也比过去多得多。既然这样，它们难道不应该把幂律曲线变得更加陡峭吗？难道不应该拉长大热门和冷门之间的距离吗？它们为什么反而起到了一种均等化作用？

换句话说，本质上正在推动需求向长尾转移的推荐系统为什么没有发挥相反的作用-将内容推向曲线头部，进一步放大大热门与冷门的差别？我们原以为更强大的网络效应会有这样的效果，但我们实际看到的长尾市场却是一条平坦化的曲线，大热门和冷门之间的差别并没有那么大。

原因就在长尾的微结构上：过滤器和其他推荐系统在非主流产品中最为有效，在流派和亚流派内部最为有效。但在不同流派之间，它们的作用会大打折扣。会有个别的经典杰作首先在本流派内登峰造极，然后继续跃升为主流大热门，在整个市场上大放光彩。但它们只是例外。更常见的是，一个领域内的热门音乐能够突破到整个市场的中游水平，但在这里，它们不得不与来自其他流派的热门音乐展开激励的竞争，很难再更进一步。

正因如此，最受欢迎的“ambient dub”艺术家虽然能占据本流派的头把交椅，完全压倒本流派内的其他所有人，但这并不意味着这位明

星能够把整个音乐世界搅得天翻地覆，把50分乐队（50 Cent）赶出前10名之列。这种微结构分析告诉我们，流行度是一个多层次的概念，就算你统治了一个小派系，你也未必能变成返校节女皇。

时间长尾

为什么某些东西不如其他东西流行？到目前为止，我们关注的一直是特定事物的吸引力，是吸引力的深度和广度-它们属于主流还是小领域，质量是高还是低。但我们还没有考虑另一个能够影响流行度的因素：新旧程度。就像吸引面较广的产品通常比吸引面较窄的产品卖得更好一样，新产品往往比旧产品卖得更好。

匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(12)

在一条基本的需求曲线中，某些产品更受欢迎的原因已经被综合化的排名掩盖了。但流行度实际上是多维的：比如，决定唱片排名的可能不光是唱片的质量，还有音乐流派、发行日期、乐队的名气和（或）国籍、与其他艺术家的相似性等等其他因素。但所有这些因素都被混合进了一个一维的畅销榜中，在这个大杂烩中，它们都被模糊了。

可想而知，今天的大热门就是明天的小冷门。几乎所有产品的热度都会随着时间的推移而消退，热门产品也不例外。《龙卷风》（Twister）是1996年的第二大卖座影片，但在今天的亚马逊上，历史频道（History Channel）2005年拍摄的一部有关法国大革命的纪录片远胜于《龙卷风》，销量是它的两倍之多。

爱因斯坦将时间描述为空间的第四维，你也可以把时间看做长尾的第四维。热门和冷门产品的销量都会慢慢下滑，热门产品的起点或许更高一些，但早晚也会落入长尾之中。这个结论的量化研究仍在进行中，但从概念上说，整个过程看起来就像下图一样：

图8-6?时间长尾

说到时间与长尾的关系，有一点特别有趣：Google似乎正在改变游戏的规则。像其他所有媒体一样，网上媒体也存在新产品的专制。昨天的新闻是今天的老黄历，一旦某个内容从网站的主页上撤下，它的流行度就会直线下降。但是，当各网站发现越来越多的访问者是被Google指引而来的时，它们看到了这个法则的破灭。

Google并非对时间因素漠不关心，但它衡量相关性的主要标准确实不是新旧程度，而是导入链接。所以，当你搜索一个关键词的时候，你得到的通常是最好的网页，而不是最新的网页。而由于更老的网页有更多吸引导入链接的时间，它们有时候强于新网页。在搜索引擎的引导作用下，现在的博客帖子和网上新闻的过时速度已经远比从

前要慢。某种意义上说，Google正在扮演时光机器的角色，而且我们已经有能力衡量这种魔力对出版业、广告业和大众注意力的影响。

被忽视的丰饶经济学

广义来说，长尾是丰饶世界的一种现象。我们有充足的货架空间，充足的流通渠道，充足的选择。这样看来，维基百科全书中的经济学定义之一实在是难以服人：

经济学：名词，一门社会科学，研究的是稀缺资源下的选择。

还有其他一些定义（比如“为满足无限需求而进行的稀缺资源的分配”等等），但许多定义都有一个让人头疼的基本特征：强调稀缺性，尤其强调稀缺资源的分配方法。从摩尔法则（Moore’s Law，电脑的性能每18个月就会提高一倍）到存储量和带宽的飙升，我们看到的是一个丰饶的世界。在这样一个时代，稀缺性假设是有疑问的。

匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(13)

经济学中确实有一个根本性的概念：你不可能免费获得所有东西-整个经济学就是围绕着利益权衡和权衡方法建立起来的。比如，亚当·斯密就是用时间（或便捷性）和金钱的权衡理论开创现代经济学的。他曾说过，一个人可以住在城市附近，但要支付更高的房屋租金；也可以住在离城市比较远的地方，这样租金较低，但“要牺牲一定的便捷性”。自此之后，有限蛋糕的分割方法就成了经济学的核心问题。

经济学的研究方法就是这样。新古典经济学明显没有考虑要素投入的丰饶性。它并没有否认一个点火的人可以免费使用无限多的氧气，它只是没有把这个因素放到它的公式中。它把这个问题留给了其他学科，比如化学。

但我们正在迈进一个空间无限的时代。在数字产品的长尾市场中，传统经济学的两个重要的稀缺性函数-边际生产成本和边际销售成本，正在趋近于零，因为字节可以在几乎毫无成本的前提下复制和传输。经济学一定能解释这个问题吗?

丰饶性（也可以称为“充足性”）随处可见，特别是在技术领域。摩尔法则就是一个经典范例。半导体先驱及加州理工学院教授卡弗·米德（Carver Mead）曾在1970年鼓励他的学生们“浪费晶体管”，因为他已经意识到晶体管正在变得越来越充裕，实际上已经近乎免费。过去人们想的是如何最大效率地使用稀缺的计算资源，现在人们都在肆无忌惮地“浪费”CPU的性能（比如在屏幕上拖动窗口和图标），正是这种转变铸就了Mac电脑和个人电算化革命。更不必说Xbox游戏机的那副令人反感的贪婪嘴脸了（一台专用于娱乐的超级计算机）。

类似的丰饶法则也存在于存储量、宽带和其他任何一个数字领域中。在技术世界之外，绿色革命已经把农业带入了丰饶时代（为了撑住农产品的价格，现在我们得花钱请求农民们不要耕种他们的庄稼）。中国和印度的丰饶的劳动力正是它们腾飞的一个依托。

某种程度上说，就连理念也是丰饶的，因为它们的“非排他性”天性允许它们无限制地传播。正如美国专利系统之父托马斯·杰斐逊所说：“他可以从我这里得到一个理念，自己得到启示而又不会湮没我的思想；正如他用我的蜡烛点燃他的蜡烛，自己得到光芒而又不会把我置于黑暗之中。”

十多年前，丰饶理念的倡导者乔治·吉尔德（George Gilder）精辟地阐释了这一点：

在人类历史上，大多数人都相信经济学是一个零和游戏-稀缺性终究会压倒丰饶性。马尔萨斯就是这种观念的一个著名的拥趸：他认为人口会以几何级数增长，而农业产出只能以算术级数增长。根据马尔萨斯的观点，食物匮乏最终会扼杀经济增长。

经济学家们之所以强调稀缺性，是因为资源短缺可以衡量，到零为止。稀缺性可以给经济模型设定一个限度，令它们得出一个明确可数的结果，得出产业系统中的一个可辨识的瓶颈点。而丰饶性既不可数，也没有明显的上限。它们像空气和水一样无处不在，而且它们是不可见的-此所谓“外部性”。然而，丰饶性实际上是所有经济进步和变化的驱动力。

那么，这一点怎样才能与新古典经济学协调起来呢？吉尔德建议我们去“浪费”资源：

匮乏世界、丰饶世界与80/20法则的灭亡(14)

在每一次工业革命中，总会有一些主要生产要素的成本急剧下降。相比从前的成本，新要素几乎是免费的。相比牲畜和人类挥汗如雨的时代，工业革命中的物理动力几乎是免费的。突然之间，你可以做到你从前做不到的事了。你可以让一个工厂保持24小时连续运转，以工业时代之前不可想象的方式进行大规模生产。这确实意味着物理动力的成本已经在某种意义上变成了零。整个经济不得不重新认识自己，拼命去利用这些物理动力。你不得不去“浪费”蒸汽机和它的衍生物们的力量，唯有如此，你才能胜人一筹，无论是在战争中还是和平时期。

这段话暗示，我们可以把丰饶性放到经济大背景中来考虑。如果丰饶的资源只是一个系统的要素之一，而这个系统仍然在其他方面受到稀缺性的限制，那么这些丰饶的资源也许不能改变经济的正统状态。在这种情况下，它们的角色就像是学习曲线或是最小化的交易成本-都是生产效率的驱动器，有助于降低价格并提高生产率，但并不能打破经济学的法则。

显然，长尾的丰饶性便难以摆脱这样的限制，不管它有多么大的威力。尽管所有媒体上的选择空间或许是无穷无尽的，但人类的注意力和时间仍然是有限的。我们的可支配收入也是有限的。某种程度上说，蛋糕的大小仍然是固定的。就算你向一个闲散在家的懒汉提供100万个电视节目，他或她看电视的时间也许也不会超过从前，只不过可以挑选更适合自己的节目罢了。

最后要说的是，经济学并不能解决所有的问题，不管它有多么迷人。有许多现象有待其他学科来解释，比如心理学和物理学等等，还有许多现象根本没有学术理论可以解释。就像经济增长一样，丰饶性正在以一种我们司空见惯的方式改变我们的世界，无论我们能否用一个等式来描述它。

如何在滞销市场中推销产品(1)

专家导读

长尾理论转化为行动，就是长尾战略。营销长尾就是一种可操作的长尾战略。

随着市场的细分，出现了营销碎片化，互联网上的媒体长尾应运而生。媒体长尾是指在大众媒体之外，由一系列WEB2.0形态的个人传播载体构成的口碑营销网络。它填补了大众媒体的盲区和空白：没有哪家公司能够创作出足够多的有针对性的广告，以适合于对他们所销售的商品可能有需求的每一个潜在的利基市场。而口碑营销可以做到。

在某种意义上说，口碑营销这种有机的、精工的以及类似”手工”农产品的营销方式的增长，让我们又回到了早期的当地农民、手工生产以及传统技术时代。但与农业时代的定制不同的是，长尾营销让多样化的成本第一次变得经济起来，这要归功于具有公共消费性的网络均摊了定制的成本。

所有的行业都有无限多样化的顾客。品种多样化趋势推动了从机构到个人的权利转移，在这一过程中控制着网络对话的人不是营销人员，而是用户。营销长尾带来了可信任的、真实的、自然发展的、自下而上的、基层民众的意见，并最终影响到21世纪消费者的行为。

2006年早春，在位于沃伦市底特律郊区的坎贝尔-埃瓦尔德广告代理公司（Campbell-Ewald advertising agency）里，一组策划人正在看汉堡王公司（Burger King）的交互式网站“小鸡侍者”（Subservient Chicken）①，这是一个很滑稽（而且是滑稽得达到了预期的目的）的交互式广告②，他们边看边思考着应该为汽车做些什么宣传才能达到同样好的效果。近10年来，只有雪佛兰系列中的太浩运动型多功能车一直在给汽车制造总公司即美国通用汽车公司带来好运气。然而现在，这款车却狼狈地撞上了油价的飙升，每加仑汽油竟然高达3美元。

自从坎贝尔先生和埃瓦尔德先生在1914年见过路易斯·雪佛兰以后，坎贝尔-埃瓦尔德广告公司一直都在负责着雪佛兰公司的广告业务。该公司急切地表明，他们既没有陶醉于过去所取得的成绩，也没有忘记他们必须遵循的传统。但有一点很明确，那就是在那个时候，常规的解决方案-一个过于精心录制的电视汽车广告-是达不到预期效果的。一方面，电视广告本来就达不到它们以往的效果。据麦肯锡咨询公司预计，到2010年，可能只有1/3的广播电视广告能达到1990年广告一播出就轰动的效果，原因是制作广告的成本在上升，收视率在下降，垃圾广告在激增，还有，由于TiVo①具备了自动暂停和跳过节目的功能，拥有TiVo的电视观众可以轻松地跳过电视台插播的广告。另一方面，由于出现了伊拉克战争、气候变化以及席卷全国的绿色意识浪潮这些麻烦事，所有这一切都使得推销保护石油消费者权益的巨型滚动式展示牌变成了一个比以往更为复杂的计划。

如何在滞销市场中推销产品(2)

坎贝尔-埃瓦尔德公司的策划小组希望能在网络上找到提升太浩汽车广告效果的方法。不仅仅是因为网络营销活动是交互式的，以这种方式做广告可能会比一个观众被动观看的电视广告更具有吸引力，还因为它可以波及那些根本不看电视广告的消费者。对所有美国人来说，电视广播网是令人满意的好代理的时代已经一去不复返了。最受关注的18岁~34岁之间的上网玩视频游戏的男性人数日益增长，或者从另一方面说，这些男性对广播电视节目播出时间表感到恶心，因而转向了网络。同龄的女性也是紧随其后。你的钱越多，你就越有可能使用数字视频录像设备，如TiVo或者有线电视机顶盒，把电视节目录制下来过后再看-这样你就可以跳过插播的商业广告了。

坎贝尔-埃瓦尔德公司的策划人是这样想的：雪佛兰的品牌标语是“一次美国革命”，好，那么我们就来做具有创新性的事吧。基本交互式网络广告-用鼠标为汽车导航-是不够的，我们要把这件事做得出色一些-现在举办一个网上竞赛，看看谁能给新款太浩汽车创意出最佳的电视广告。雪佛兰公司会提供视频剪辑和音乐-标准的场景通常是太浩汽车驶在没有行人车辆、令人愉快的景色中，然后停靠在耸立的悬崖边；要不然就是在美丽的崇山峻岭中，太浩汽车飞驰在崎岖不平的山路上。用户可以把这些素材合成在一起，然后自己加上字幕。这就是30秒电视广告的维基化过程（wikification）-还有比这更具有革命性的吗?

从2006年3月份开始，竞赛持续进行了4周时间。在特别节目《学徒》（The Apprentice）时段电视广告中，观众们被鼓励登录一个新建的小型网站Chevyapprentice.com，然后观众可以使用网站提供的视频素材和简单的编辑工具自己做广告创意设计并参加竞赛。竞赛吸引了30 000多位参赛者，其中绝大多数参赛者都是在忠实地宣传这款车的很多优点-可伸缩座椅、动力提升门，相对而言-特别强调的是“相对”-

油耗比较低。但同时也有一些不怀好意的参赛者，他们的创意设计推翻了太浩汽车的电视广告的主旨思想，他们谈到了全球变暖、缺乏社会责任、伊拉克战争以及这款大型汽车暗示的心理内涵。令人恼火的是，他们也是一些最聪明的人。“喜欢夏天吗？已经习惯了。”“石油峰值①已经出现了，也许你应该步行。”当然还有 “耶稣会开什么样的车呢”之类的话语频繁出现在网站上。现在，太浩汽车正在自己的网站上承受着人们的各种谴责，被人说得一无是处，比如说车型极其古板，或者较多地消耗自然资源危害人类。

更糟糕的是，其中一些最具破坏性、最有趣的广告当时正在YouTube视频网站传播，在那里它们赢得了无数网民的关注-比它们在自己的雪佛兰网站上的点击率还要高。坎贝尔-埃瓦尔德公司达到了他们预期的目的，获得了他们想要的东西-像“小鸡侍者”一样的病毒性网络点击率①-不过，这些又增添了否定太浩汽车的理由。一群愤怒的网民联合起来搞了一场抵制该产品的活动，当时主流电视频道所拥有的众多观众兴高采烈地围着一堆为摧毁一个卓越的美国品牌而点燃的篝火载歌载舞。

如何在滞销市场中推销产品(3)

没过多久，博主和记者们就意识到Chevyapprentice.con网站上正发生着一些令人匪夷所思的事情。开始的时候，每个人都以为这只不过是一家大公司“不了解”互联网情况的另一起案例而已。接着，当那些负面的广告没有被立即淘汰的时候，他们认为雪佛兰公司太无能了，甚至没有注意到他们网站上正在发生着什么样的事情。渐渐地，人们才明白了，雪佛兰公司根本就没有清除这些攻击性广告的意思。

实际上，坎贝尔-埃瓦尔德公司策划组自始至终都认为，他们已经得到了一些否定的回应，而且他们断定，如果他们现在制止其中的任何一个负面广告，那么就会失去所有的信誉。雪佛兰公司总经理埃德·佩普尔在发表在通用汽车公司的博客FastLane上的一篇文章中指出：太浩汽车可以用乙醇做燃料，耗油量比其他大型运动型多功能车还低，不过对雪佛兰公司来说，事情本来就是这么简单。

广告业内部的顾问们兴奋地观看着这场骚乱，并安慰他们的客户说：这证明你们不能把自己的品牌交给无知的人去掌控。但客观地说，你不得不承认太浩汽车的这次“学徒”活动可以断定是成功的。截至2006年4月底宣布竞赛获胜者是来自安娜堡的迈克尔·斯瑞姆斯时为止，这个小网站已经吸引了62.9万名访客。这些访客在该网站上的停留时间平均超过了9分钟，其中将近有2/3的人还访问过Chevy.com网站；Chevyapprentice.com网站运行了3个星期，它给雪佛兰网站输送的访客人数比谷歌或雅虎输送的人数都多。曾经在那里，许多访问者请求网站给予一些雪佛兰汽车的相关信息或者给零售商网站留下自己的信息。

太浩汽车销售量开始迅速上升了，尽管当时是在春天，而运动型多功能车的采购高峰期通常出现在晚秋。到2006年1月，也就是推出运动型多功能车后的9个月时间，新款太浩汽车的销量占运动型多功能车系列中所有产品销量的1/4以上，超过了其最主要的竞争对手福特远征

汽车（Ford Expedition），二者的销售额比例为2:1。3月份，也就是这次活动开始的那个月，太浩汽车市场份额占了将近30%。到了4月份，据汽车信息服务商埃德蒙兹所说，仅仅46天的时间，太浩汽车的平均销售量与一年前相比发生了相当大的变化，当时样品车在零售商的车行苦苦待了长达4个月之久。美国杂志《广告时代》（Advertising Age）编辑斯科特·多纳顿要求在一个专栏里进行投票，来看看有多少人认为这次运动能够证明用户创意的内容具有危险性，之后喝倒彩的声音就渐渐消失了。“啊，没错，”他写道，“有相当多的人是反对的-你们都自由了，实际上，营销业务不再需要你们的服务了。我们已经准备好了一个铁路玩具礼品包，送给你们作为美好的临别礼物吧。”

多纳顿瞄准的是“辉煌年代”的大众传媒营销的重要信条，即通过控制广告主题，麦迪逊大道（Madison Avenue）能够以某种方式控制人们对产品的看法。“当你推动一个消费者自发的运动时，你就会得到一些消极的回应。”一位坎贝尔-埃瓦尔德公司的主管埃德·迪尔沃斯说：“不过，你该怎么选择呢-继续闭关自守？那种做法是不会有前途的。另外，你以为消费者以前就没有谈论过太浩汽车吗？”他们当然谈论过，只不过所不同的是，在YouTube时代已经不能再持续控制幻觉了。“你要么留在掩体里，要么跳出来想办法去参与，”他说，“不参与就说不过去了。”

如何在滞销市场中推销产品(4)

尽管太浩汽车的广告一直受到仇视者的猛烈攻击，但效果非同凡响，为什么呢？首先，运动型多功能车本身就不是拯救环境的好工具，这一事实对潜在购买者来说已经不是什么新闻了。庞大的汽车让涉世不深的年轻人爱得要命，这对一些热衷于太浩汽车的人来说，也许是其诱惑力的一部分，实际上这种情况并非是不可能的。其次还有一个原因，就是雪佛兰公司一开始就举办了一场竞赛，之后又没有把那些负面广告去掉，雪佛兰公司这样做看起来非常酷。而且对于一款笨重的美国品牌汽车来说，那几乎是把不可能的事情胜利完成了。

但是，正如太浩汽车的例子所表明的那样，所有这一切都是要付出代价的。控制着网络对话的人不是营销人员，而是用户，他们从来没有像应邀去畅谈自己的想法时那样积极主动，所以寻求公众参与和在线互动经常会导致局势失控。品牌管理人在完善电视广告上已经耗费了他们职业生涯中的大部分时间，可现在广告已经不再是他们要创作和拥有的东西了，这种想法对他们来说，既有点儿邪教的意味，又有点儿可怕的感觉。

然而却没有人阻止过这件事，越来越多消费者正在独自做着这类的东西。YouTube视频网站里充满了主动提供的雪佛兰“广告”，远比太浩汽车“学徒活动”制作的任何东西都更高雅，既有正面的广告，也有负面的广告。其中，“雪佛兰低底盘车商业广告”中的镜头画面是是一辆高档雪佛兰车轿车沿着大街跳跃；“Chevy Ridin广告”是把特装雪佛兰的放映幻灯片制成了匪帮说唱（gangsta rap①），变成了成功的流行歌曲《Chevy Ridin’s High》；甚至还有这样的“广告”-“雪佛兰太浩记忆”（Chevy Tahoe Memorial）这是一段简洁的视频，演的是一位年轻人正在驾驶着一辆太浩车汽车，汽车跳跃着、左右漂移着，最后撞毁了他深爱的运动型多功能车。

消费者的自制广告导致了一些严重颠倒的行为。那些曾经冲着我们大声叫喊的品牌，现在却在请求我们必须说点什么。他们不再满足于只确认我们的身份，如盖普童人（GapKids）、万宝路人（Marlboro），还要求我们帮助精确地解释自己的身份。不过，这样你可以悠闲地坐在那里，让人们来谈论他们对某种产品的看法，达到销售该产品的目的。如果做到这一点，就不会有人比你更像门外汉了。每一个人都说自己想听到消费者的意见，那好吧，不过你得小心结果：他们会说个没完没了。

这就是消费者长尾的崛起。随着市场的细分，出现了营销碎片化的情况。广播媒体上播放的大众化广告对那些非媒体受众或对信息毫无反应的消费者已经产生不了任何影响了，实际上这些广告的对象也不是这些消费者。随着用户驱动的网络的崛起，情况发生了逆转-值得信赖的个体多了，值得信赖的机构少了-最有效的广告来自于同龄人。没有什么能比口碑更有效，正如我们所亲眼目睹的，网络是世界上前所未有的最佳的口碑放大器。

如何在滞销市场中推销产品(5)

细分市场以及个性化消费者的难题在于太多不同需求消费群的存在。没有哪家公司能够创作出足够多的有针对性的广告，以便适合对他们所销售的商品可能有需求的每一个潜在的利基市场。要想差不多做到满足不同消费群的需求，最好的方法就是Google放置在相关内容旁边的有针对性的文字，但这种方法仅仅局限于文字，而且广告还要屈尊于“赞助商链接”的标题下。

相反，向长尾消费者推销的最佳方式是要弄清楚是谁在影响着他们，然后把你的精力集中到那里，一开始要少做多听。

幸运的是，从来都没有出现过比网络更好的倾听工具。网络不但是有史以来最好的口碑媒介，还是一个最易于衡量的媒体。有许多免费的在线工具，可以告诉你人们对你的品牌发表过什么看法以及哪些人最有影响力。这些工具包括：

?

Technorati博客搜索引擎或谷歌快讯（Google Alerts）：你可以设定这些工具，让它们随时告诉你有关任意一个博客以及链接到你指定的一个网址上的其他站点情况，而这个网址（URL）使用的是你定义的一个词条。通过发送电子邮件或发布一个RSS文件（你可以订阅，并且可以在任何一款RSS新闻阅读器里阅读的信息流，如Bloglines新闻阅读器，或者是你电脑上的“我的雅虎网页”），如果你不仔细设定你的过滤条件，这些信息就会铺天盖地而来，让你难以招架。不过，如果你能腾出时间来密切跟踪它们（或把这作为某个人的一部分工作），就会发现这些都是与判断网络世界可能会发生什么最密切相关的东西。

?

谷歌趋势：这个在线工具能让你看到一个短语或一种产品多长时间被搜索一次，并且显示了随着时间的推移以及相对于其他词条，该

短语或产品被搜索的频率是如何变化的。不仅如此，它还列出了用这个词条经常搜索到的一些网站和地理区域。为了追求刺激，你可以尝试着搜索一些大品牌，比较“××品牌令人厌恶”与“××品牌令人震惊”的搜索结果。如果你碰巧为那个大品牌工作，记得首先要让自己振作起来。

如何在滞销市场中推销产品(6)

社会网络：就像MySpace和Facebook网站一样，你可以通过品牌名称或者产品介绍来搜索它们，这是网站最强大的功能之一。然后对搜到的这些结果进行分析：哪些人在讨论该产品，他们对该产品有什么看法，他们对哪些人产生了影响。这没有包含一点儿的科学，但却能有助于建立潜在的“最重要的消费者”的抽样调查档案，这些消费者能够带来更大的生意或领导消费潮流。

在参观一些公司的时候，我给他们提出这样的问题：如果他或者她像普通消费者一样，开始都是用Google搜索他们想要了解的任何一家公司，那么他想要找到什么样的相关内容？你会惊奇地发现，好多公司并不知道答案。这些公司没有人用Google去搜索过他们自己的公司，问题还不仅仅只是他们自己的网站显示搜索的结果在什么位置，而且还包括在同一页面上还显示有其他的什么跟公司相关内容，有时候，这些内容的点击率更高。

在有关这家公司的搜索结果中，很多情况下显示在顶端的是维基百科的词条。该词条是由一些可靠的人编写的，他们都是对这家公司感兴趣的人-往往既是该公司最狂热的粉丝又是该公司最强劲的敌人，这二者并不能相互抵消。他们对该公司给出一个中立的（但希望是准确的）评价，维基百科的协定是提供一个评论的空间，通常是在一个围绕着该公司公开辩论的专栏里进行辩论。这里对所有公司都有一些公开的辩论，对这些评论家来说，没有他们不批评的事。通常情况下，这一词条是不允许批评占主导地位的，否则某种平衡就会被打破了。然而在我看来，有趣的是竟然没有几家公司注意到他们公司的词条编辑情况是怎样的。

把所有的变化都输入给一个维基百科的词条，并且指定某个人负责监督，这是一件琐碎的麻烦事。当有真正不公平的事情出现的时候，要做的就是另外一件麻烦事了-公司编辑他们自己的词条是一种失

礼的行为，因为把更改词条内容的人的IP地址和在阻止列表中分配给公司的IP地址进行对比是一件很容易的事情，所以公开曝光那些美化自己公司词条的案件日益增多。应急方案包括诸如在家里或者在公共互联网场所编辑公司的词条（技术上是有效的，但却是一种道德败坏的行为）这类鬼鬼祟祟的事情，或者在每一条词条相对应的论坛板块请中立的志愿者纠正错误或有偏见的段落。

理论上，回复博主是件更容易的事，但实际上仍然需要慎重处理，而且需要耗费时间。另一方面，起初要倾听人们的声音（指派某个人监听输入信号），然后是弄明白什么时候回复以及如何做出回复。如果一位博主赞美了一家公司或者一种产品，一封致谢的电子邮件经常会备受青睐，（“他们看我的博客了！”）同时可以给公司带来一个长久的正面宣传员。

如何在滞销市场中推销产品(7)

对评论文章的回复需要更多的技巧。同样的道理，多多少少回复一些要比不回复好，部分是因为回复评论表达了对博主的尊重，这对缓和局势大有帮助。博客的公约是把事情公开化，所以在评论处的回复每一个人都可以看到，通常会带来比私人电子邮件更大的好处。理想情况下，应该是由除了公关人员以外的某个人来做出回复。就像我们自己一样，博主想引起人们的注意，那么这个人回复的内容越贴近评论文章的实际题目越好。所以，举例来说，一个产品经理的回复要比一个做客户支持的人回复效果要好，因为这首先意味着负责制造产品的人在倾听人们对该产品的评论，并且给予了认真的考虑。

然而从根本上来说，在控制舆论方面你只能做这么多。长尾营销策略致力于在有影响力的顾客中间激励人们口耳相传，结果充其量也不过是让人们知道某种产品罢了。如果产品本身不好的话，再多的电子邮件也不能保护它不受攻击或者保证它不被忽略。

实际上有一种行业在不断地发售着质量很差的产品，直到最近才借助极好的营销手段侥幸获得了成功，这就是好莱坞电影工业，我并不是在有意贬低好莱坞公映的大部分电影。但是，资助和制作电影的方式的本质就是必须在剧本和剧组身上投下巨大的赌注，而且是早在完全清楚他们的影片能否达到他们所承诺的效果之前。影片往往是达不到制片方所承诺的效果的，在这一点上，好莱坞电影制片厂和风险投资者之间存在着一定的差异。风险投资者会终止向那些看起来不可能让世界为之热血沸腾的公司的投资，而电影制片厂无论如何都会公映新电影，只要有效的市场营销活动能够让足够多的人走进影院收回成本。

这种假设越来越难以成立了。问题是口碑传播的速度是如此之快，并且是如此有效，以致于劣质电影几乎会马上暴露出来。以前好莱坞的营销模式是可以耍些伎俩、做很多广告，并且在数以千计的屏

幕上“公开放映”，至少在公众理解并意识到电影预告片比电影本身要精彩很多之前，这些措施应该能保证为人们提供几个充满向往的周末。

但是今天，公映已经达不到这样的效果了。20年前，从第一个周末到第二个周末，电影的票房收入平均下降将近30%。而今天，这一数字却达到了50%以上。劣质电影早在公开放映之前就被鉴定出来了（这要归功于执著的影迷网站，如烂蕃茄影评网（Rotten Tomatoes）和Ain’t It Cool News网站），观众对影片早期的观摩测试的反应过去是无法公开的，但现在却在影片观摩结束几分钟之内就被公布到博客里了。

实际上，到了电影公开放映、接受主要媒体评论的时候，对一部电影能否会成功的内部评论早已在到处传播了，远远超出了好莱坞内部知情人的圈子，而过去这类评论只是在这个小团体内大家悄悄地聊一聊。从这一点来看，营销所能做的也只有这么多了。

第二个周末的票房收入下降如此之快的原因并不是由于电影质量在变差，新影片中总是将一些高质量的、糟糕的以及很多二流的影片混合在一起，而我们却很快就能知道哪些是糟糕的和二流的影片。我们可以看到更多的评论-既有正面的评论也有负面的评论，既有专业的评论也有业余的评论，听听观众（包括影片观摩者）他们都是怎么想的。这有利于好的影片，但却打击了劣质影片。网络口碑是矫正好莱坞营销的好方法，二流影片在评论数量减少的时候，一流影片正在攀升。遗憾的是，在这方面好莱坞能做的并不是很多。秘密被泄露了，消费者控制了局势。

明天的长尾(1)

明天的长尾

专家导读

作者假想了一个三维打印机，作为长尾的明天。其实，长尾本身就是我们的明天。未来就像一个有着短短的头部和长长的尾部的风筝，引领人们向着差异化、个性化的新方向探索无尽的可能。

品种=多样化=选择=自由。让我们以自由看待发展。

现在，你可以花54美元左右买一台叫做Desktop Factory 3D三维打印机的家用机器。这是一种绝妙的桌面技术设备，尽管仍稍显昂贵。但它的价格已经在快速下调，而且这是一种可以放飞想象力的尖端技术。还记得乐高工厂的故事吗？-你可以设计模型，上传它们，然后在一两个星期之内收到你自己的作品。现在，你可以把等待送货的那一环去掉了。一台三维打印机就是一个家庭工厂，可以生产出多种型号的几乎任何产品。某一天，它们也许会像激光打印机一样常见，价格也不会比激光打印机高出太多。想想看这会有什么样的效果。

今天的三维打印机多种多样，但普通的一种就可以用激光将液态聚合物或粉末转化成任何形状的硬塑料。只要给它输入一个三维目标文件，比如一张CAD图像或从视频游戏中截屏而得的人物图像，激光就会把它描绘成形。一层层下去，一个完美的塑料模型最终会在你的眼前出现，就像魔术一般。Desktop Factory三维打印机可以在你的家中把字节转化成原子。它就是长尾世界的终极生产工具。

当三维打印技术从脆弱的塑料扩展到金属、合成纤维等其他各种材料，我们也许可以自己生产零部件、玩具甚至是整台机器，只需从某个虚拟零售商那里下载图形文件即可。对数字产品来说，我们已经有了这样的能力：今天，你可以让亚马逊把一个税务软件在10天之内邮递给你，也可以简简单单地下载并立刻运行它。音乐服务商也会提供类似的选择：一张下星期寄到的CD或是一首马上下载的数字歌曲。

但在未来的某一天，这种魔力或许也会扩展到有形产品上。今天你可以在家中打印你自己的照片，明天你也许可以打印出整个相框。

我们已经看到了一丝迹象。传奇视频游戏设计师威尔·赖特（Will Wright）正在对他的下一款游戏《孢子》（Spore）做最后的润色。在这个游戏中，你可以培育你自己的生物，给它灌输你自己设计的天性和特征。如果你喜欢自己的作品，你可以把它上传到《孢子》的服务器上。然后，只需花20美元左右，它就会被制作成一个真正的三维可动模型-颜色、纹理等全部特征一应俱全。每一个模型都独一无二，而且会在一两个星期内送货上门。你完全可以把这个系统想象成商品化的长尾，想象成未来世界的一个令人兴奋的前兆。

明天的长尾(2)

就像其他任何事物一样，明天的长尾事物将被集合起来，以字节的方式高效存储，然后通过光纤传送到你的家中。直到消费环节，它们才会实体化，重新回归原子形式。这听起来像是科学幻想，但就在短短10年前，在口袋中装入一个庞大的音乐库听起来也像是科学幻想。

在娱乐和信息世界中，我们已经摆脱了货架和频道的容量限制，摆脱了它们的统一化模式。没多久，我们也会摆脱大规模生产的容量限制。数字化的神奇效率所引发的品种大爆炸也将拓展到生活中的其他每一个角落。明天的问题不是更多的选择是否更好，而是我们真正想要什么。在无穷无尽的空间里，一切皆有可能。

毫不夸张地说，这本书已经从数千人的帮助和协作中获益，这与相对开放的创作过程是分不开的。它源自于一篇广受关注的文章，后来也是以博客的形式公开完成的。正因为如此，我有许多人需要感谢，包括这里提到的人和书末注释中的那些朋友。

首先要感谢的就是除我之外最辛苦的一个人，我的妻子安。如果没有一个好帮手，没有人可以完成这样一本书。是她的支持和理解让这一切变得可能，她也为此做出了很大的牺牲。她经常在星期天独自照看孩子，让我安心泡在星巴克里工作，我也忘不了那些错失的良宵、假期、晚餐和其他所有的代价。但她的贡献不只这些，她还是我的宣传者、第一读者、顾问、红颜知己和永远的勇气和灵感源泉。（我的四个孩子丹尼尔、埃林、托比和伊莎贝尔在这一年里没怎么见过他们的父亲，我感谢他们以优秀的表现泰然面对这个事实，也希望这不会给他们留下永远的创伤。）

在本书的调研和构思阶段，我有幸使用了朋友们的两套漂亮的办公室，它们或许都是世界上最好的工作和思考场所之一。2005年夏天，路易斯·罗塞托（Louis Rossetto）和简·梅特卡夫（Jane

Metcalfe），我的朋友、邻居和《连线》的创始人，慷慨地把他们的伯克利办公室借给我用了几个月（我感觉单是“常驻学者”这个头衔就让我聪明了不少）。在Emeryville市，另一个好朋友彼得·施瓦茨（Peter Schwartz）把他的全球商业网（Global Business Network）的办公室借给了我，就是在这里，我和我的杰出写作助手史蒂文·莱卡特（Steven Leckart）完成了大部分的后期创意和讨论工作。

《连线》的同事们也是我不可或缺的伙伴，特别是执行编辑鲍勃·科恩（Bob Cohn）和助理编辑托马斯·戈茨（Thomas Goetz）。他们做起事来游刃有余，既给了我莫大的鼓励，又能在我忙于写作的时候替我分忧。鲍勃也是最初那篇长尾论文的编辑，是他帮助我润色了论据和措辞，这个贡献直到今天还让我受益匪浅。梅拉尼·康韦尔（Melanie Cornwell）发现了原稿中的许多流行文化方面的错误，也在其他一些方面完善了它。管理编辑布拉希·泽雷加（Blaise Zerega）在我经常缺席的情况下保证了工作的正常运转，我们的研究主任乔安娜·皮尔斯汀（Joanna Pearlstein）帮助我整理了许多早期的图形化信息。特别感谢西·纽豪斯（Si Newhouse），他不仅把他的伟大理念平台托付给了我，还允许我抽出时间来把其中的一个理念转化成了这样一本书。

许多学者对长尾效应的量化分析和意义剖析作出了重要贡献。麻省理工学院斯隆管理学院的埃里克·布赖恩诺夫森和普渡大学克兰纳特管理学院的杰弗里·胡（Jeffrey Hu）对亚马逊的长尾进行了一些早期研究，这不仅给我提供了一个基本的分析框架，也让我对长尾理论的前景充满了信心。他们在这个领域中的进展让人着迷，我也非常感谢他们对我的研究工作的支持。哈佛商学院的阿妮塔·埃尔伯斯（Anita Elberse）对Netflix和DVD长尾的研究对我有很大的帮助，我期待着她的成果正式发表，也期待着在未来与她继续合作。

在斯坦福商学院的海姆·门德尔松（Haim Mendelson）教授的协助下，我对他的一个班级做了一次演讲，还把长尾确立为了一个研究课题。于是我有幸与他的学生安吉·谢尔顿（Angie Shelton）、纳塔利·金（Natalie Kim）和贝萨尼·普尔（Bethany Poole）合作了一次，是他们撰写了雅虎音乐和eBay的案例分析。在研究eBay的时候，我们还得到了Terapeak公司的帮助，他们提供了有关eBay交易者长尾的许多宝贵资料。加州大学伯克利分校的经济学家哈尔·瓦里安不仅是一个当之无

愧的理念库和大智囊，还鼓励我从新的角度考虑，在严密性上更进一步。

RealNetworks公司的Rhapsody是我最早的资料源之一，也一直是最好的长尾典范之一。罗布·格拉泽和马特·格雷夫斯（Matt Graves）始终在帮助和鼓励我，我对此感激不尽。Netflix首席执行官里德·黑斯廷斯不光是我的一个支持者和资料源，也是预言我发明的“长尾”一词可能很有生命力的一个人，事实证明他是对的。雅虎的戴夫·戈德堡（Dave Goldberg）帮助我认识了音乐行业，DVDStation的比尔·费希尔（Bill Fisher）帮助我认识了变化中的DVD经济，既提供了数据，也贡献了他的智慧。曾任Ecast首席执行官的罗比·范·阿迪布值得特别感谢，我就是在他的启发下开始长尾探索之旅的。

在文字或理念上对这本书有所贡献的思想家和作家还包括：乌玛尔·哈克，他对House音乐那一段帮助匪浅；格伦·弗莱希曼（Glenn Fleishman），有关亚马逊的章节少不了他的指导；GBN的安德鲁·布劳（Andrew Blau），他帮助我从动机角度思考了长尾；罗布·里德，我大段引用了他对娱乐经济变革的精彩评论；凯文·劳斯（Kevin Laws），他很早就认识到了大量小众文化领域的力量，我最初的那篇文章便深受他的影响。

我的代理人约翰·布罗克曼（John Brockman）不仅是我的得力宣传者和顾问，还把我带进了他的那个奇妙的思想家和科学家世界，回想起来，他邀请我参加的那些宴会和会议都是我一生中最有趣的体验之一。Hyperion的编辑威尔·施瓦布（Will Schwalbe）对这本书的完善功不可没；本书现在的结构很大程度上是在他的高明建议下确定的，本书的完成也离不开他的不变热情和悉心指导。

我还要特别感谢我的父母。我的父亲吉姆·安德森（Jim Anderson）让我懂得了全球视角和学术诚实的重要性。我的母亲卡洛塔·安德森（Carlotta Anderson）用她的严密性和无穷无尽的好奇心鼓舞了我。

对图书业的研究是最难的任务之一，由于我们拿不到最理想的源数据（亚马逊的销售记录），我们只得根据第三方资料反向推论。为此，我要特别感谢莫里斯·罗森塔尔（Morris Rosenthal）和蒂姆·奥赖利。最后，我要感谢《搜》（The Search）的作者约翰·巴特利（John Battelle），正是他在博客上公开创作一本书的做法启发我创建了thelongtail.com。通过这个网站，我得到了我的数千名聪明读者贡献的无数好理念、建议、数据和智慧，最后的衷心谢意献给他们。